

対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	第2回PPPフォーラム開催
資料名	フォーラム議事録
年度	2007年度
年月日	2007. 9. 27

## 第2回日米PPPフォーラム 議事録

日時：2007年9月27日（木）13:30～17:00

場所：東洋大学白山キャンパス井上円了ホール

- 12:30 開場
- 13:30 主催者代表挨拶 塩川正十郎 東洋大学総長 P 1  
イントロダクション 根本祐二 東洋大学教授 P 4
- 14:10 ゲストプレゼンテーション  
アート・スミス 氏 P 10  
「NCPPP アワード案件ほか事例紹介」  
マサチューセッツ ルート3ノース  
ダラス市立図書館  
ワシントン DC ニューヨークアベニュー駅再整備  
バージニア州公立中学校新設  
ジョージア州水資源コミッション など  
リチャード・ノーメント 氏 P 17  
「ジョージア州サンディ・スプリングス市民営化」  
ロバート・ジェニングス 氏 P 27  
「エンタープライズ・フロリダ フロリダ州経済開発局民営化」  
“Form Meets Function”  
藤原孝 氏 P 35  
「JR 紫波中央駅前町有地開発について」
- 休憩
- 15:45 パネルディスカッション P 44  
アート・スミス 氏  
リチャード・ノーメント 氏  
ロバート・ジェニングス 氏  
藤原 孝 氏  
根本 祐二  
コーディネーター  
サム・田渕 EFI ジャパン代表／東洋大学客員教授
- 17:00 閉会挨拶 P 59  
大野直志 日本政策投資銀行公共ソリューション部長

(田淵) それでは、ただいまより第2回日米PPPフォーラムを開催したいと思います。このフォーラムの総合司会をさせていただきます東洋大学公民連携大学院の客員教授をしております田淵と申します。よろしくお願いいたします。

初めに主催者の代表としまして、塩川正十郎先生にご挨拶をいただきたいと思います。私のほうからご紹介する必要もない方で、元財務大臣を務められ、現在は東洋大学の総長をなさっていらっしゃいます。塩川先生、お願いいたします。

#### ○主催者代表挨拶

(塩川) ご紹介いただきました塩川でございます。現在、私はこの大学の総長をいたしておりますが、それよりも実は今日、講座を開いておりますこのPPP運動というのに対して、ちょうど3～4年前からでございますが、政策投資銀行と我々との間で、学校の間でいろいろと協議準備をいたしまして、今日の学科として成立してきたものでございますので、その呼びかけをいたしましたものの1人といたしまして、今日開会にあたりましてご挨拶をさせていただく機会を与えていただいたと思っております。

今日は第2回の日米フォーラムでございますけれども、アメリカのほうからは3名の先生がお越しいただきましたし、また日本側といたしましては、これを近くこの学科の学理を実地に応用してまちづくりをしようということで、岩手県の紫波町長さんもお越しいただいております、非常に充実した講座になると思っております。

さて現在、グローバリゼーション化いたしましたけれども、同時に世界を、地球を覆う問題として環境問題というものが非常に大きい課題となってまいりました。そういうことから見まして、技術の発達とそれからわれわれの環境整備ということと見ました場合に、この際にこれと相呼応して自分らの住居のあり方、あるいは公共施設のあり方というものをお考え直す時期にあるのではないかと思うのであります。

しかも、公共事業といえはすべてお上の仕事であろう。そして、役所が主導権をとり、金も技術も、それからいろいろとしたプロジェクトへのイントロダクション、こういうようなものも全部官がやるべきものだと思う、そういう認識が根強くあったのでございますけれども、そういうことではなくして、自ら自分の町を、あるいは自分の環境をよくするという運動をやってみる必要があるのではないかと思っております。

現在、日本におきましても公共事業のあり方というものを非常に強く反省されてまいりまして、これの根本的なやり方を変えなきゃならんということでもあります。公共事業がこれからもそれじゃあどのように変わるかということもございますが、私はやっぱり民とそれから官とが協力した中で、住民そのものが納得した公共事業を実施していくべきだと。そして、それに対しましてさらに今後起こるであろうと、新しい高齢化社会というもの、あるいは少子化社会、これに備えたものと相呼応したものでなければならないと思うのであります。

そういたしますと、現在までの公共事業のあり方というものに対して非常な反省がある。

大型な公共事業は中心でございましたけれども、私はこれから、まず自分らの住んでおる町、しかも自分らの住まいそのものを公共事業の対象として考えてみたらどうだろうと思うのであります。

今、課題として考えられるものを私たちは提案しておるのでございますけれども、なかなかこれは役所で取り上げてくれないんですけれども、1つは自分の町を快適にし、しかも安全を確保するという意味において、電線の地中化というものをもっと積極的に進めたらどうだろう。今、都心の一部だけが進んでおります。これが進まないネックは何なのかといいましたら、電力会社が一部負担しなきゃならん。一部負担した電力会社が負担した分のメリットが返ってくるのかというところに、この問題の難しさがある。

であるとするならば、これはそこに住民として住んでおる人たちとそれと役所との協力のもとにおいて、それはできるのではないかということをごさいますして、これを積極的に推進することによって、住民の地域の環境が変わってくるだけじゃなくして、多くの小さい公共事業がそこで雇用を生んでくると思っております。そうすれば、いま建設業界において不況の声が高いのに対しました、1つのテーマとして与えていくことができると思うのであります。

しかも、こういう電線の地中化したものに対しまして、この経費、建設経費というものを証券化して民間に引き受けてもらう。そして金利については公共がこれをお世話するけれども、資金の調達は全部民間からするという方法がいいのではないか。そういうことを法制的に整理したらどうだろうと思うんです。

さらに、また私たちがよく見ますのに、日本の現在住宅は約5000万戸になろうとしております。そのうちに公共の関係しております住宅が750万戸あるということですが、このうちの多くのマンションの中で4階、5階がすっかり空いておる、利用できるのは1階と2階くらいなもの、高齢化が進むに従いまして、全部お年寄りはお上のほうから下へ下りてこざるを得ない。しかもエレベーターのつけられない、そういう構造のいわば公共住宅、マンションがたくさんございますが、こういうようなものを1回クリアリングして、新しく大きい規模の共同住宅を作ろう。そういうことの中で、その町とまちづくりと共同のものとしてやっていくということを考えたらどうだろう。

しかもその高層住宅に多数の人を収容して、その下においては介護でも病院でもショッピングでも、全部ある職住一体となって、もう遠くまで歩かなくても用が足せるというような町がそこにできてくるのではないかと思う。そして、お年寄りはそこへ安心をしてもらうために入れていく。これから年金の給付が思うようにはいかないと思っておりますが、しかしながら経済が進んでいくに従って、物価なり、あるいは所得のいわば多様化が進んでくると思うのであります。その場合に年金は進まないけれども、住宅だけはただで提供してやろうと思ったら出来るはずであります。

現在の公共住宅を整理いたしまして、それぞれの集中的なものを作っていくということになりましたならば、そこでコストも安くなるだろうし、空地が相当できてまいりまして、

その空地の活用によってかなりな建築の費用を賄うこともできるであろうと思う。そしてお年寄りをそこへ、大型の住宅に収容いたしまして、住宅はもうただにしてやる。その代わり年金は上がりませんよ、辛抱しなさいよ。こういう政策も可能であろうと思うんです。

じゃあ、その建設費はどうするかということでございますが、集約した空き地の売却の価格と、あるいはそこよるところの高層化することによって得るところのメリットと、あるいは管理費用の節約等を考えました場合に、そこに計算が立ってくるであろう。そこを、それをまた証券化して一般市民の方々にその証券を買っていただく。

日本の1つの発想で、そういう公共施設を証券化するということの、そういうことに馴染んでまいりませんでしたし、そういう発想もなかった。なぜそうかといいましたら、官の、あるいは公の証券というものは不当に金利が安いからなんでありませう。しかしながら、こういう公共事業を証券化することによって、元金そのものはその住民の方々が持っていただく。しかも金利は一般よりも高い金利をつけるということを考える。そうすれば、その証券は株式を持っているのと同じであります。だからして、金利だけもらっておったら、返してもらわなくても金利が高ければそのほうがいいではないか、という発想が持てると思うのでありまして、そういうことも1つの公共事業の中で考えてもらいたいと思うのであります。

現在、PPPをやっております中において、官と民との協力のもとに新しいまちづくりをしようとする。その場合、一番問題となるのはコアをどうするかということでありますが、私はこのことの際に一義的に考えるのは、そこに人が集まるような施設を中心にしてその地域の開発をやってもらいたいということ。それと同時に、それが将来において効果のあるもの、要するにペイできるものを、そのペイは直接の収入ではなくして、それを利用することによって有効ないわば効果を生み出すことを考えられると思っておりますが、そういう基準を作って考えていきたいと思うのであります。

現在計画されておりますPPPの予定のプロジェクトというものは、当大学におきまして相当真剣にこれをやっておりますが、根本先生を中心としたグループの中でこの問題を推進しております。私もそれには非常に興味を持っておりまして、ぜひ成功してもらいたいと思っております。

今まで官は、民は官の言うとおりにしていかなきゃいかん、また官のほうは、我々がやらなきゃ民が動かないんだという、そういう官尊民卑の国民性、この中において行なわれておった公共事業というものの考え方をすっかり変えまして、官民は共同のレベルに立って、そして利益を共有するものの対象として考えていこうということで、今後とも取り組んでいただきたいと思いますと思っております。新しい学問の分野としても、私は非常に期待の持てるものではないかと思っております。

皆さんの一層の研究精励を心から期待いたしまして、ご挨拶いたします。ありがとうございました。

(田淵) 塩川総長、どうもありがとうございました。

このような国際会議というものはスポンサーなしではできません。この場をお借りしまして、この国際会議のスポンサーになっていただいた企業に感謝の意を表したいと思います。読ませていただきますと、読売新聞東京本社、清水建設株式会社、株式会社明宝エンタープライズ、社団法人日本プロジェクト産業協議会、財団法人都市みらい推進機構、財団法人日本経済研究所、大和ハウス工業株式会社、野村證券株式会社、鹿島建設株式会社、株式会社竹中工務店、株式会社日建設計総合研究所に時事通信社です。皆さん、拍手をお願いします。

次に東洋大学公民連携大学院の根本教授をご紹介します。根本教授は東京大学卒業後、日本政策投資銀行に入行され、地域企画部長を務められた後、去年この大学院が設立されるとともに同大学の教授になられ、今年から専任教授を務められて、日本でのPPP開発推進に尽力を払っていらっしゃいます。

今日、根本先生は最近の日本でのPPP公民連携事情と第2回PPP白書が発表されたので、そのことに関してお話をいただきたいと思います。根本先生、お願いします。

#### ○イントロダクション

(根本) はい、根本でございます。イントロダクションということで、ちょっとご紹介をいたします。後ほどパネラーの方、プレゼンターの方からいただくお話の前段ということでお考えいただければ、幸いです。

いま、総長の塩川のほうから申し上げましたように、PPPというのが非常に日本で注目をされているんですけども、昨今の政治情勢が昔の大きな政府に戻ってしまうのかどうかとか、いろいろ気になるところがあると思います。私も塩川総長が何をその点についてコメントするか、興味津々で聞いていたんですけども、あえて本人は避けたようでございまして、これはまた私どもの使命かなというふうに思っております。

イントロダクションということで、ちょっとご紹介をいたします。日本でどんなものが公民連携ということでいわれているかということでございまして、今日お集まりの方はもう皆様先刻ご承知だと思いますけれども、いろいろな公共サービスを民間で実施をするというようなことで、PFIですとか、あるいは privatisation、民営化というようなものがカテゴリーとしてあるかと思えます。

右上の写真ですね。一番上の写真は、これは刑務所でございます。山口県美祢市の社会復帰促進センターという、刑務所がPFI法に基づきまして民間の事業所が運営をしているということでございます。

それから、2番目のカテゴリーが公共資産

日本での公民連携の例	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>公共サービス型(PFI、民営化など)</b><ul style="list-style-type: none"><li>- 美祢社会復帰促進センター</li><li>- 我孫子市提案型公共サービス民営化制度</li><li>- 東京都市場化テスト提案募集</li><li>- 横浜市新市庁舎候補地提案</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>公共資産活用型</b><ul style="list-style-type: none"><li>- よこはまみなどみらい21</li><li>- 小中学校廃校舎活用事業</li><li>- (JR築波中央駅前町有地開発)</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>規制・誘導型</b><ul style="list-style-type: none"><li>- 豊後高田昭和のまちづくり</li><li>- 歌舞伎町ルネッサンス</li></ul></li></ul>	

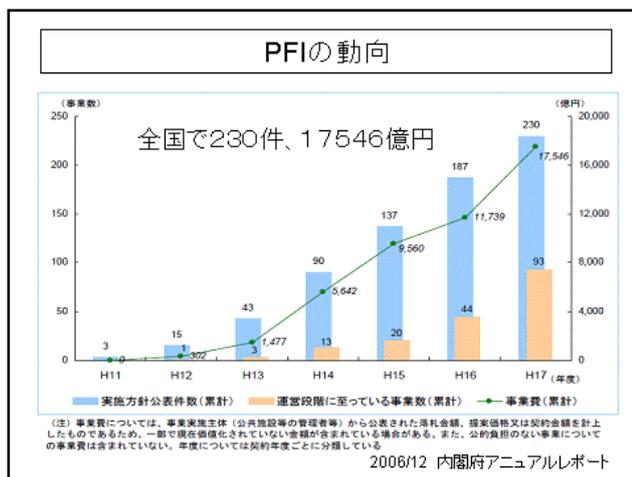
の活用型と呼んでいるものでございまして、公有地ですとか、公有建物の上で、あるいは中で民間が民間のビジネスを行なうということで、典型的には土地を売ったり貸したりして事業を行なうということでございます。この写真は横浜みなとみらいで、横浜市の市有地を売却いたしまして、セガ、セガサミーさんが購入をして、大型のエンターテインメント施設を作るといふ、そういう計画のイメージ図でございます。後ほど紫波町長、藤原町長からJRの駅前の町有地の開発というご説明がありますが、そのプロジェクトはこのカテゴリーに入ります。

それから、3番目が規制・誘導型ということでございまして、写真はこれは大分県の豊後高田の「昭和の町」といふ商店街の再生のものでございます。商店街は公共サービスそのものではございませんし、これは私的な資産でございますので、自治体の土地でも建物でもありませんけれども、そういったものに補助金を出したり規制緩和をするということで、官と民が力を合わせてまちづくりをしているという、そういう事例でございます。

アメリカの分類というの、こういうものとは多少違うとは思いますが、後ほどNCPPPの皆さんからいろいろな事例の紹介があります。一番今日皆さんが注目しておられるものが、サンディ・スプリングス市の民営化のプロジェクトだろうと思えます。この分類ですと一番上のところに当てはまるのですけれども、後ほどご説明いただくノーメントさんの資料をちょっと見ましたら、not privatisation とこう書いてありまして、これはいわゆる民営化ではないというふうに書いてありますので、そこら辺りの説明を非常に楽しみにしております。

そのほか、NCPPPが毎年出しておりますアワードの案件、いろいろな案件があります。それからフロリダのEFIという商務省の民営化の話ですとか、非常に興味深い話をいただけるものと思っております。

それから今年、いろいろな意味で動きがあったのですが、1つの大きな動きが公民連携のマーケットがどのくらい大きくなったということについての情報が、ここ1年の間にだいぶ開示されてまいりました。1つ目はPFIでございまして、これは内閣府のほうでアニュアルレポートというのを出しまし



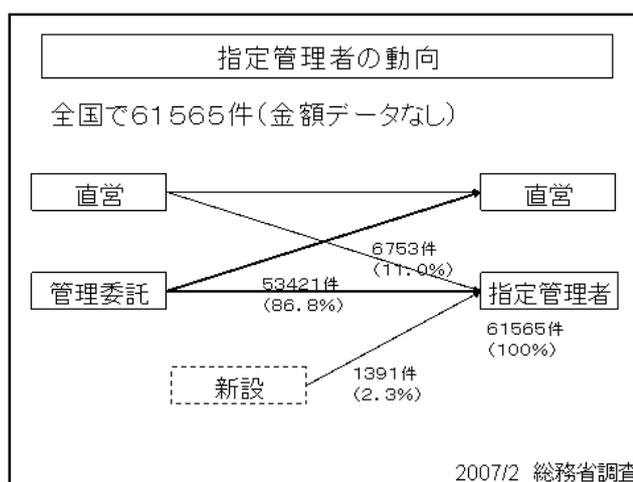
### 公民連携の市場規模(推定)

- PFI 年間ベースで約3千億円
- 指定管理者 平均20百万円として約1兆2千億円
- 両者計 約1兆5千億円
- 潜在規模
  - GDP公的支出の1割をPPP化するとする
    - 116兆円×10%=10兆円
  - (参考)
    - 米国アウトソース比率 連邦10%、地方26%
    - 英国PFI比率 対象公共事業の10~15%
    - 輸送用機械産業のGDP 13兆円

て、全国で、この時点ですけれども、230 件、1 兆 7546 億円という市場が形成をされています。

それから、これは総務省のほうの調査ですけれども、指定管理者につきましては全国で 6 万件強というデータが出ております。かなり大きな市場になっているということが、推定をされるわけです。

今回、大学のほうで市場規模の推定と  
いいですか、資産を行なってみました。  
P F I は 1 兆 7000 億円が 7 年くらいの  
間の類型値として出ておりますけれども、  
年間に引き戻しますと、だいたい昨  
年度で 3000 億円くらいの市場になって  
いると思います。それから指定管理者に  
つきましては、これは金額の数字が発表  
されていないのですけれども、平均  
2000 万円くらいだろうというふうに仮  
置きをしますと、1 兆 2000 億円という  
ことで、両者合わせて 1 兆 5000 億円という数字が出ます。

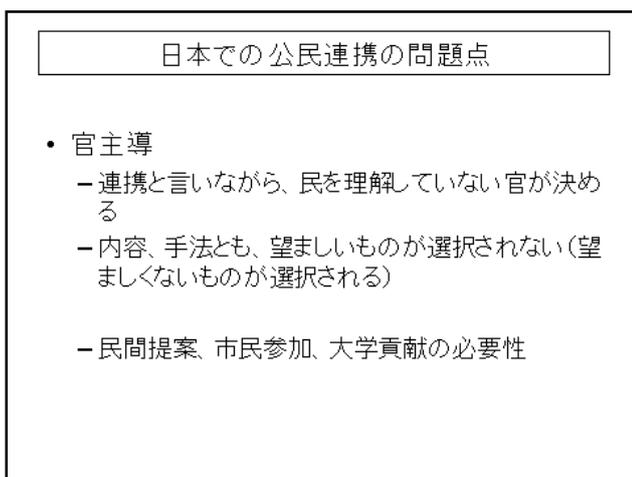


これが現在ですけれども、潜在的にはどのくらいの規模になるだろうかというのがその次でございまして、実はGDPに占める、GDPは日本で 500 兆円ありますが、このうちの 1 割を公民連携に、この中の約 2 割の 116 兆円というのが公的支出ということになります。これは公共投資と、それから政府サービスということで、ソフトな人件費ですけれども、これは合わせて 100 兆円強ありまして、このうちの 10%がPPP、公民連携になると 10 兆円という市場になるわけです。

この 10%というのが大きい小さいかということですが、ご参考ということで下に書いてありますけれども、これは経済産業省さんの調べによりますと、アメリカでアウトソーシングの比率というのが、連邦政府ですと 10%、それから地方政府だと 26%ございます。それからイギリスでPFIの比率というのが、対象公共事業のだいたい 10%から 15%くらいだといわれておりますので、この 10%という比率は決して大きいものではありません。十分 10%くらいはPPPの市場になっていくだろう、というふうに思うわけです。したがって、10 兆円くらいの潜在規模があるということはいえるのではないかと思います。

ちなみに、この 10 兆円というものをほかの産業と比べてみますと、自動車産業がだいたい同じくらいの規模でございまして、世界に冠たる自動車産業と同じくらいの大きさの市場がいま眠っていると。まだ 1 兆 5000 億円しか世の中に出てきていないということですので、今日お集まりの皆様の大仕事、明日といわず今日からですけれども、この市場を顕在化させるということが大きな役割になるのではないかと、というふうに思います。

その上で、眠っていることの問題点  
 というのをこのようにまとめており  
 ます。日本での公民連携の問題点、最  
 大の問題は官主導であるということ  
 です。先ほど総長も申しあげましたよ  
 うに、官尊民卑という言葉を使ってお  
 りましたけれども、公民連携で連携と  
 いいながら、日本のPPPを決めてい  
 るのは実は政府であります。自治体で  
 あったり国であったりするわけです  
 ね。そこが決めて民間にやってもらう、

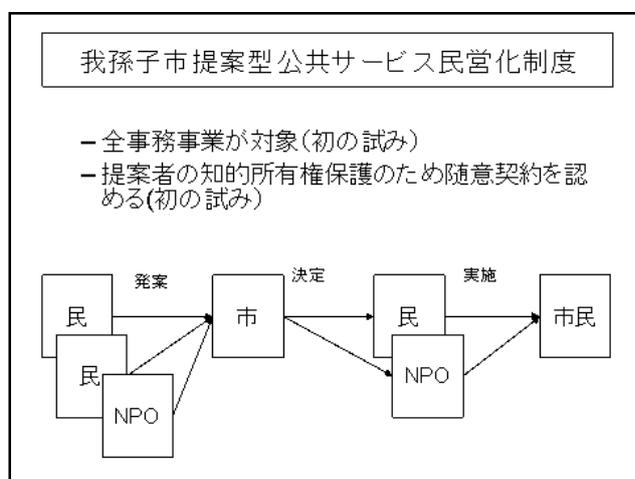


委託する、発注するという形態をとっていることが非常に多いということでありまして、民間が得意だから民間に任せるんですけども、どういう仕事を民間に任せればいいのかということがわかっていない官が決めるものですから、望ましいものが選択されない、あるいは望ましくないものが選択されるということが往々にしてあるのではないかと、ということが指摘できるというふうに思います。

この問題点を克服するためのポイントというのは、まず民間によく話を聞くということですね。民間の提案を得るということ。それから、最終的に利益を被るのは市民でございますので、市民参加。できるだけ早いだけで市民参加をして意見を聞くということ。それから、大学というのも非常に重要でございます、客観的に論理的にその必要性を証明して提案をしていくという、こういったことが必要だろうと思っております。

これから後、いくつか事例をご紹介します。まず我孫子市の提案型公共サービス民営化制度、これは今年のこのフォーラムの、去年は12月に開催いたしましたけれども、当時の我孫子市長、福島さんにゲストとしてご登壇いただきまして、この話をさせていただきました。昨年、ここ1年で最も先進的な公民連携の事例だというふうに思っております。

我孫子市のすべての事業を対象にいたしまして、市民あるいは民間企業、NPOからあるこの事業は自分が得意であると。例えばカルチャーセンターの講座、この講座は市の職員がやるよりも自分がやったほうが得意であるというようなものをどんどん提案をしてもらいまして、審査の結果、必要であれば、それを民間にどんどん出していくということで、タブーを設けずにありとあらゆる仕事を民間提案に委ねるという発想を初めてとったものでございます。



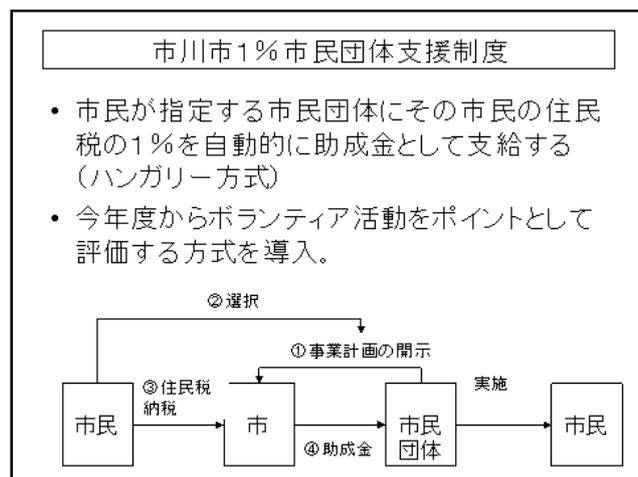
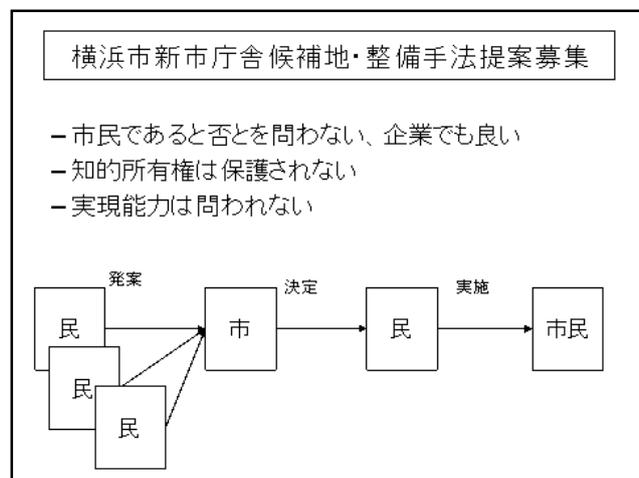
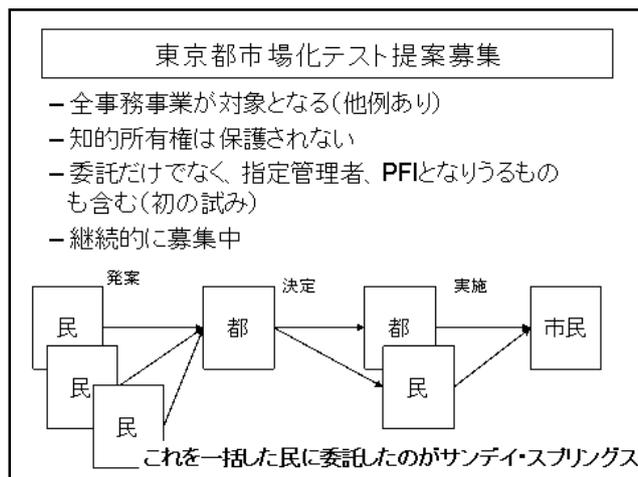
それから東京都の市場化テスト提案募集というの、いま行なっております。これも同様に、東京都のすべての事業を対象に行なっております。特に東京都の場合には規模が非常に大きいということ、それから委託だけでなく指定管理者とか、あるいはPFIになり得るものも含むという意味で、画期的な試みでございます。そのわりにちょっと知名度が低くて、なかなか多くのご提案をいただけていない状態なのですけれども、継続的にご意見を募集しておりますので、どんどんどんどん意見をいただきたい。そうすると、市場が拡大をしていくと思います。

本日、後ほどノーメントさんにお話をいただくサンディ・スプリングスというのは、こういったものを一括してすべて民に委託するというケースだろうというふうに思います。

それから3番目が横浜市の新市庁舎の候補地および整備手法の提案募集というものでございまして、いま横浜市の市庁舎が関内の駅前にありますけれども、新しい市庁舎をその場の建て替えも含めて別の場所、あるいは整備の手法等を市民、企業から提案を受けるとい、そういう事業が行なわれました。多くの提案をいただきまして、いま市のほうでどういうふうに進めていくかということを検討している最中でございます。

通常、役場というのはその市長さんなり知事さんが決める、議会と相談をして決めるということなのですけれども、市民にとっては一番身近にある公共施設ということになりますので、それに市民の声が反映しないというのはおかしい話でございます。そういう意味では、広く市民の声を聞くという画期的な試みだろうと思っております。

それから、市民参加の最も先進的な事例といわれていますのが、市川市の1%制度でございます。これは市民団体やNPOなどが市民に対してサービスを行なっているわけなのですが、どの市民団体に助成金を出すのかということ、従来は市の公

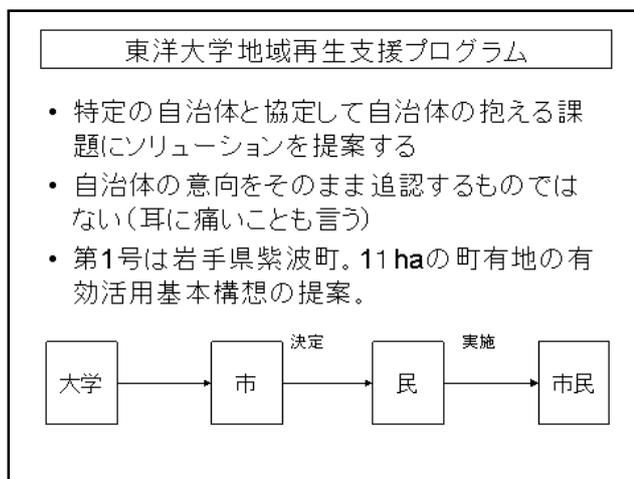


務員ですね。役人が決めていたのを、市民が自ら投票するというで決める仕組みになっております。市民は市民税、住民税を市に対して払うわけですが、そのうちの1%分、100万円払う人は1万円を自動的にその人が指名した市民団体に補助金として払うという仕組みでございます。これは行政とか議会が決めるのではなくて、市民が決めるということでございますので、直接民主主義のはしりだというふうにいわれております。わずか1%ですが、市民の意識が非常に高まる。あるいは、行政や議会も緊張感をもつということが挙げられております。

問題点として、税金を払っていなければこれに参加できない、あるいは税金をより多く払っている人のほうがより多く助成金を支給できるという問題点がありましたので、今年度からはボランティア活動をポイントというふうに換算をいたしまして、それがこの住民税の納入額に相当するというような新しい仕組みを導入しております。これも世界的に見て非常に画期的な事例だ、というふうに思っております。

それから最後に大学の貢献ですが、これは私どものコマーシャルになりますが、東洋大学の地域再生支援プログラムというものを今スタートしております。特定の自治体さんと協定をいたしまして、自治体さんが抱えている具体的な課題に対して、ソリューションをご提案をすることとございまして、自治体さんがこうやりたいので何か提案書を書いてくれというようなことではなくて、大学として合理的なものを申し上げるということで、時には耳に痛いことも申し上げるというのが、通常のコサルタントの仕事とはだいぶ違うかな、というふうに思っております。この第1号が岩手県の紫波町さんでございます。後ほどお話があるというふうに思っております。

最後に今まで申し上げたようなことを分析し、事例を豊富に紹介する書籍として、公民連携白書 2007～2008 年版というのを、いま手元でございますけれども、つい昨日印刷ができ上がりまして、ようやく滑り込みセーフで間に合いました。この中で今まで申し上げたような事例ほか、約 700 くらいのケースを紹介、ごくごく簡単にですが、紹介しております。1年間で起きたことというのがこの中にすべて書いてございますの



公民連携白書2007～2008  
生み出される地域の知恵

**10兆円市場のポテンシャルは花開くか？  
今、手元において役立てたい書！**

東洋大学大学院経済学研究科 編著  
公民連携推進研究会 協力  
時事通信社 発行

で、お役に立てていただけるかなというふうに思います。1階の受付の右側のほうで、時事通信社さんのテーブルがございまして、ちょっと通常よりもだいぶお安くお買い求めいただけるということのようございまして、ぜひ手に取ってお読みいただければ幸いです。

以上、イントロダクションでございました。どうもありがとうございました。

(田淵) 根本先生、ありがとうございました。これから3名、アメリカからのスピーカーに話をさせていただきます。

それではスミス先生、演台にお願いいたします。アメリカのPPP協会の社長さんをしておりまして、この秋から会長さんになられます。前回、第1回のフォーラムでもスミス社長には来ていただきまして、アメリカの事例、歴史等をお話ししていただきました。今日はこのフォーラムの前にNCPPP、アメリカのPPP協会と東洋大学の間で協定書が結ばれまして、これからアメリカが蓄積したPPPの情報、経験、データを日本での活用に使おうという協定書にサインが入られまして、社長さんとしてスミスさんがサインを入れました。

スミス氏はメリーランド大学卒業で、現在アメリカPPP協会の社長、次期会長で、国連のほうではPPPリサーチ教育委員会の副委員長を務めていらっしゃいます。今回日本の後はアジアの国を回りまして、PPPの推進を図るという仕事をなさいます。個人としてはMA社の社長で、30年近くアメリカまたは世界各国でPPPの伝授をなさっています。今回のこのスミスさんは、またミスター・ノーメントとミスター・ジェニングスという方は、アメリカでもPPPのプロ中のプロというふうに思っていていただいて結構だと思います。

それでは、スミスさんからお話をいただきたいと思います。

#### ○ ゲストプレゼンテーション

『NCPPP アワード案件ほか事例紹介』

スピーカー : アート・スミス氏

PPP 専門のコンサルタント マネージメント・アナリシス社社長。

現 NCPPP President。

国連東欧 PPP プログラム副代表。



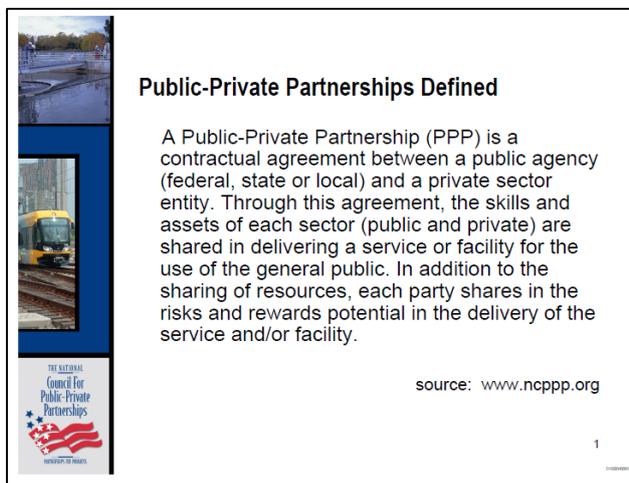
(スミス) 皆さん、こんにちは。NCPPPの同僚を代表いたしまして、今日の午後お招きいただきましたことを大変にうれしく思っておりますし、アメリカの経験を皆様方にお伝えできることを大変にうれしく思っております。

まず最初にPPPのアメリカの現状、全体像をご紹介します。

では、PPPをどう定義するか。アメリカの場合ですけれども、アメリカにおきましてはPPPというのはいわゆる契約的な合意ということになります。すなわち、民間と公共との合意ということで、この両者が協力をしまして、お互いに持っているスキル、資産、

資源というものを共有し、それによりましてサービスとインフラというものも公共に提供する、市民に提供するということであります。

例えば地方自治体、市町村でインフラの要請がある。そのプロジェクトのコストが例えば 5000 万ドルかかるとういたします。実際に市町村でこのプロジェクトに必要なこの金額というものがあるとなりますと、これを民間で作って、それを公共部門に手渡しする。これは非常に満足できるようなタイプだと思いますし、これまでにアメリカ、あるいはアメリカだけではなく、何世紀もの間世界中で使われてきたやり方です。しかし、これはPPPではありません。



**Public-Private Partnerships Defined**

A Public-Private Partnership (PPP) is a contractual agreement between a public agency (federal, state or local) and a private sector entity. Through this agreement, the skills and assets of each sector (public and private) are shared in delivering a service or facility for the use of the general public. In addition to the sharing of resources, each party shares in the risks and rewards potential in the delivery of the service and/or facility.

source: [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org)

1

例えばインフラのニーズがある。市町村としてはその予算がない。5000 万ドルの予算がない。学校あるいは図書館、新しい道路、あるいは新しい市庁舎、あるいは建物の建設が必要になったという場合、さまざまなインフラ整備の要求がある、それで競争があるということで、何を作るかということも決定するのが難しいというような場合です。

そうしますと、従来のやり方以外の代替案としまして、PPPの分野というものが新しい分野として活性化を図れるというわけです。アメリカにおきましては、日本でも同じだと思いますが、すべてのインフラをカバーする、あるいはサービスをカバーするだけの予算はありません。これは州でも、あるいは地方自治体でも、市町村レベルでも、それだけのリソース、すべてのニーズをカバーするだけの予算、これは建設だけではなくて、メンテナンスも必要になります。その予算というものはありません。

ということで、そういう分野におきましてはPPPというものが非常に有効になるわけです。非常に長い歴史というものをアメリカではもっておりまして、これは1700年くらいから実はこのようなコンセプトというのはもう社会の中で稼働していたわけですが、それから大きく現在におきましては広がりを見せてきております。

1つは、やはり税法の改正ということになります。これによりましてインフラにおいてのさまざまな赤字、すなわち予算がないということなどの状況から、さらにPPPというものが有効利用されてきているということです。

PPPにおきまして、特にセクターに



**PPPs in the U.S. Today**

- Use of PPPs as a tool to improve delivery of government goods and services is gradually increasing at all levels of government. Currently, more than 1,000 new PPPs are created annually in the U.S.
- Annual PPP creation, in dollars, ranked by sector, is:
  - Real estate/economic development (e.g. schools, administrative facilities)
  - Transportation
  - Water/Wastewater

2

においては例えば不動産、それから経済開発におきましては非常に大きく使われているところですが、それ以外には輸送部門、それから上下水道、排水などでありまして、これが非常にお金にしますと大規模になります。輸送も非常に大きな分野であります。

それ以外の分野としましては、健康、それから保険、介護、また環境等、それから電力等にも利用されておりますので、非常に多角的に使える方法論ということがいえます。その際にはストラクチャーは違います。ここで大事なことは、PPPはすべて似ているわけではございません。それぞれシナリオが違います。チャンスも違う、機会も違うので、それに合わせた形で非常に柔軟性をもったやり方ができるということでもあります。

1つの症例をご紹介します。1つは、マサチューセッツの高速道路、33.6キロにわたる高速道路でありまして、ボストンからハンプシャー州の北のほうに走っている道路です。首都圏の高速ということでありまして、かなり貢献はしてきたのですが、古くなってきている。地方のこの地域にとっても有効であるので、何らかの形で交通事情を考えると渋滞を緩和しなければならないということで、現在ではそれぞれ2車線で4車線の道路を、さらに1車線ずつ増やそうと。それから橋脚があるわけですが、それをさらに再建しなければならないもの、修理をしなければならないもの、またさらに交差点が13カ所、インターチェンジがあるわけですが、それを整備しなければならない等々の要請があったわけです。

実際には、これに4億ドルが必要だったわけですが、その資金をどのように調達するかということが問題になりました。アメリカにおきましては、公共機関、政府、各官庁が債券を発行する。特にインフラに対しての債券を発行するという場合ですけれども、投資家はこれらのファンドに対しましては投資をしますと、いわゆる税制の優遇措置を受けることができます。

通常の場合は金利に対してももちろん課税されるわけですが、このような形の場合には非、いわゆるノンプロフィットの事業ということになりますので、これに関しましては課税されません。そのような債券というものを発行するということが、条例によって



**Case Study:  
Massachusetts Route 3 North**

- Existing 33.6 kilometer, four-lane highway
- PPP created to:
  - Add a third lane in each direction
  - Replace 40 bridges
  - Improve 13 interchanges
  - Create median shoulder and 30-foot clear zone
- DBFO, with 63-20 public benefit corporation financing
- Financing: \$394.5 million in tax-exempt lease revenue bonds sold by 63-20 corporation.
- State will make lease payments for 30 years to pay off bonds, through annual appropriation by the State legislature

THE NATIONAL Council For Public-Private Partnerships

3



**Massachusetts Route 3 North**

THE NATIONAL Council For Public-Private Partnerships

4

整備されているということで、これによりまして資産を作り、政府の官庁としましてこのようにいわゆる無税のボンドというものを発行することができるわけでありまして。

このような形でのPPPがいくつか実際に実行されまして、雇用も創出することができるということです。1つには、このような債券を発行して、マサチューセッツではこのような30年間かけて実際に補修をする、高速道路の補修をする。年間の州によりましてリース契約を結ぶということで、実際の予算としましては、資金として3億9450万円が必要だったわけですが、このプロジェクトのロケーションはボストン市内から北で、ニューハンプシャーのステートラインのところまで、州境のところまで必要だったわけです。いくつかの写真が出ておりますけれども、これは建設中の写真です。

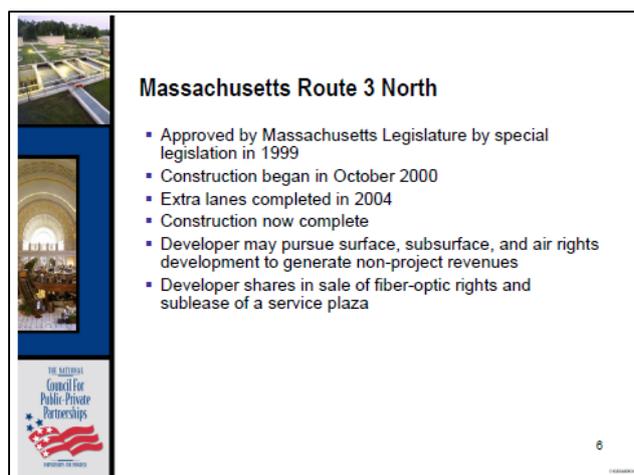
このプロジェクト、実際にどういう形で進んでいったのかといいますと、まず最初にマサチューセッツの州議会で1999年に承認をされました。建設のスタートが2000年の10月です。このいわゆる追加のレーンが2004年に完成をいたしまして、現在はこれすべてが完成しています。それ以外に州

で行ないましたことは、PPPが非常に有効になるように、または魅力的になるように、それによりまして、民間の投資家が参加をするようにという諸策を考えたわけです。

1つには、すなわちこのプロジェクトの開発者、ディベロッパーが地面、それから地下、それから空間の利用権というものを得たということです。それを提供したということです。これによりまして、その収入源を確保するということが可能になったわけです。

それからもう1つは、この高速道路に沿って走りますファイバーオプティックのケーブル、それによりましてファイバーオプティックの利用権というものと、またこのハイウェイ上の光ファイバーの使用権というもの、それからこのサービスエリア、サービスプラザのサブリースというものを可能にしたわけです。それ以外に非常にクリエイティブなやり方、このプロジェクトのネットコストというものをカバーする。これが利点として挙げられたわけです。

まずは有料道路としてセットアップされたわけですがけれども、通常はこのような形で高



速の通行料を払うということによってコストをカバーするというやり方なわけですが、もう1つの例としましては、ダラスですけれども、これはスーパーマーケットを所有していた所有者が、これをさらに再建をする、あるいは拡張したいと考えたわけです。

この土地を持っているわけですが、ちょっと場所としては狭いと。スーパーマーケットとしてはあまり経済的ではない。追加なスペースが必要であるということになりました。

まずスーパーマーケットと、さらにパーキングが必要であるということになりました。実際にはその隣接地を所有していたのは市だったわけですが、この市の図書館が存在していたわけです。そのマーケットのチェーンとしては、あきらめる代わりにこの市にアプローチをしまして、ぜひその土地の一部を使用させてもらえないだろうか、パーキングとして。そしてPPPというものをやりたいということになりました。これによってさらに話し合いは進みまして、ほとんどの関係者が見ますと、やっぱりスーパーマーケットにとりましては非常に大きなメリットがある、この市の土地を使うわけです。

そして最終的な合意ができて、スーパーマーケットのチェーンはダラス市の新しい公共図書館を建てるということ、また景観、それから照明、新しいパーキングロットもすべて建設をします。しかも、このパーキングロット自体は、この市とスーパーマーケットと両方が共有をするという形にするというプランが出たわけです。この写真を見ていただきますと、これが公共図書館として建設されたものです。ダラス市としましては、まったく新しい公共図書館を建設することができた。また、隣接の施設も可能だった。しかも、この際ダラス市は無料でこれができたわけです。

**Case Study:**  
**CITY OF DALLAS, TX PUBLIC LIBRARY**

- A grocery store chain looked to build a new grocery store, but the existing site it owned was not adequate for a large, modern store, plus parking.
- Adjacent to the grocery store's property was a city-owned public library
- The two parties entered into a PPP in which the grocery chain designed and built a new 12,900 square foot library, with parking, lighting and landscaping. The new library and grocery store share use of the new parking lot, which resides in part on City land.



THE ALLIANCE  
Council for  
Public-Private  
Partnerships  
www.p3alliance.org

7

非常に興味深いことは、この公共施設はダラス市の中で最も利用度の高い公立図書館になったわけです。なぜかといいますと、非常に利便性がある。スーパーマーケットに行くついでにこの公立図書館に寄る。あるいは、その逆の場合もあったわけで、実際にこのパートナーシップが非常に有効に働き、新たな利用度も上げたという結果になりました。

もう1つの例ですけれども、この2つだけではなくてほかにもいくつかの例がありますが、すなわちそれぞれのセクターの力というものを最大限に利用するということが1つの利点であります。例えば不動産をパブリックセクターが持っている、それを知ってそのノウハウ、あるいはその資金というものを民間が持っているというものをうまく組み合わせた場合などが見られます。それからリスクを、開発のリスクというものを削減することができるということでもあります。

それから、公共資本の投資を削減することができる。例えば先ほどの公立図書館、これまったく公共費が使われていないということですね。予算が使われる必要がなかったということ。

それから、その前の高速道路の経緯もそうですけれども、最初の資本投下が必要ないということでもあります。それによりまして、リース契約を30年間にするということによりまして、実際にその間の収入というものも上がるということでもあります。

この図書館の場合ですけれども、実際にはこれは使われていない土地も組み合わせ、新しい図書館を作ることができたということです。

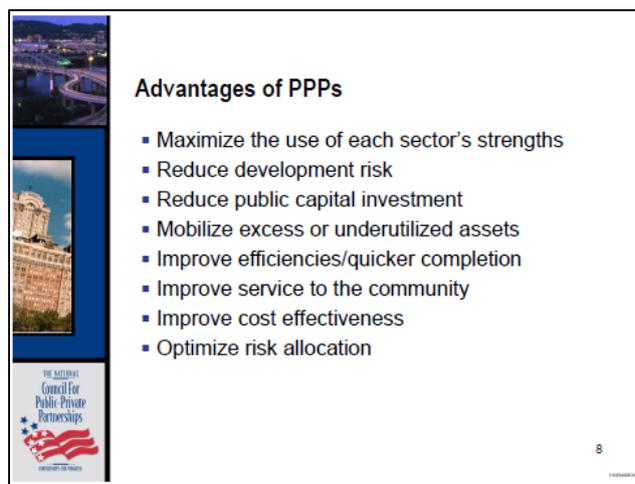
それから、やはりPPPが行なうことの1つですけれども、非常に大きな価値を地域社会に提供する。これによりまして、資本をずっと早い前倒しの段階で獲得することができる。すなわち、これはコミュニティへのサービスもそうでありまして、本来ならば予算がそろわなければ建てられなかった公共施設というものを、実はPPPを使うことによってずっと前倒しで作ることができる。しかも資金がいないというようなケースが出てくるということです。

分析をいたしますと、まずこのリスクを見て、これはパブリックの場合、プライベートの場合ですけれども、それを分析して、いかにそれを軽減するかと。そしてプロジェクトをどのようにコスト効果の高い形で行なうかという点でも、PPPの利点というものが見られます。

PPPを成功させる鍵は6つということがいえると思います。

まず最初の鍵は、やはり法的な、また政治的な環境を整備するということでもあります。これによりましてPPPが可能になる枠組みを作ると、法的な枠組みを作る。これによりまして、まず透明度を上げる。これは合意、すべてに関してこれを開放する、開示するということも含めます。

そして、やはり政治的なこのプロジェクトに対するコミットが必要であります。やはり民間にとりましては投資をするということになるわけです。これが30年40年などの場合もありますが、99年のプロジェクトというものも見られます。民間としましては、や



**Advantages of PPPs**

- Maximize the use of each sector's strengths
- Reduce development risk
- Reduce public capital investment
- Mobilize excess or underutilized assets
- Improve efficiencies/quicker completion
- Improve service to the community
- Improve cost effectiveness
- Optimize risk allocation

THE NATIONAL  
Council For  
Public-Private  
Partnerships

8



**Six Keys to Successful PPPs**

- 🔑 Statutory and Political Environment
- 🔑 Organized Structure
- 🔑 Detailed Business Plan
- 🔑 Guaranteed Revenue Stream
- 🔑 Stakeholder Support
- 🔑 Careful Partner Selection

THE NATIONAL  
Council For  
Public-Private  
Partnerships

9

はりこのような投資が十分に安全なものである、そして実際に公共部門がこのプロジェクトにコミットしているかどうかということが1つの保証になるわけですので、特にこのようなプロジェクトに民間のリソースを引き入れるためには、これが非常に重要であります。

ほとんどの政府を見てみますと、世界各国であります、PPPのプロジェクトで中央集権的なPPPのユニットを分離することが一番成功の鍵だと見られています。

そして政府、全国的なさまざまな部門からのエクスポートーズを、専門知識というものを結集するということが重要であります。

それから詳細なビジネスプランというものが必要になります。これによりまして、両者にとりまして経済的にメリットがあるということが重要であります。

それから、やはり収入というものが継続して可能だということが保証されなければならないということになります。これは何か慈善事業としてやるわけではありませんで、ある一定の期間の中で自分たちの投資に対しまして当然それだけの報酬というものが必要になります。このような収入が継続して入るといふもの、これは例えばユーザーの使用料、例えば高速道路の使用料と、あるいはそれ以外の資本に対しましての使用料でありますとか、これが月次あるいは四半期に1度、あるいは年間でも何らかの形でこのような収入の保証というものが、当然必要になるということです。

それから典型的なPPPの状況の場合には、市民がだいたいサービスのユーザーになります。それから、このPPPの決定によりまして、例えば市の職員でありますとか、あるいは公共自体も影響を受けるという場合があります。さまざまな利害関係者というものがあわけですが、その人たちをすべて巻き込んで支援を得る。あるいは説明を十分にするということが、重要になります。

それから、最後に慎重にパートナーの選別をするということです。公共部門がこのような契約のプロセス、合意のプロセスを経なければならないわけです。適切なリソース、十分なスキルセットが必要になるわけです。そして民間からのこのプロジェクトのコミットが必要になります。これらが重要な点だと思われま。

いくつかのケーススタディがありまして、この3人の演者のほうからそれぞれ触れられる点だと思いますが、私のほうから、それからジェニングス、ノーマントのほうからも話をしますけれども、

その中に出てきますのは、赤でいま記されている部分です。現在見られる赤の部分です。

その1つは Atlanta Water Resource Commission、水資源委員会の例ですけれども、PPPがどのように有効利用できるかと。これによりまして、社会に対して利益を提供でき



**ANNUAL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AWARDS**

- NCPPP selects PPP awards every year.
- 2006 projects awards
  - Infrastructure Awards
    - Fredericksburg, VA Parking Deck
    - Seattle, WA Cedar Water Treatment Plant
    - Washington, DC New York Avenue Metro Station

THE SENATORIAL COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

るかということでもあります。

このケースの場合は、郡の政府がPPPをするという決定をいたしました。これは実際の水資源確保のためです。ほかにも水の確保だけではなく、ほかにも興味、関心があったわけですが、すなわちPPPのプロセスをなるべく有効利用しようと。それによりまして、経済的な機会を提供しよう。特に非常に中小ビジネスに対して、さらに所得が非常に低い地域に対してそのような提供をしようということ



で、入札方式をとりましてこのPPPというものを行なっているわけです。

サブコントラクターの中に、経済的に貧困層が住んでいる地域からのサブコントラクターの契約が必須になったわけです。ということで、パートナーを獲得するためにはこのように非常に不利な、または小規模のビジネスを含めるということで、このパートナーシップ、すでに数年もう稼働しておりますが、NCPPPの獲得をして、PPPの環境に非常に成功裏にこのようなサービスを提供しているわけです。そこは実証したわけですが、そのプレゼンテーションの中でこれを見せております。これは受賞したPPPのプロジェクトの例です。

(田淵) このセクションのアワードを受けたプロジェクトに関して、アメリカのスピーカー3人で分けてプレゼンを行なうという形になっております。

次にノーメントさん、リチャード・ノーメントさんを紹介したいと思います。ノーメントさん、ご登壇いただけますか。

彼は1999年よりNCPPP専務理事を務めております。ワシントンの大学卒業後、歴史の先生の経験もあるそうで、歴史が大好きだそうです。アメリカの建設省、HUD、Housing Urban DevelopmentでPPPマネジャーを皮切りに、過去25年間、アメリカでのPPP開発に尽力を使われています。今日は我々このフォーラムで聞きたいと思う1つ、サンディ・スプリングスのプレゼンテーションをノーメントさんをお願いします。と、あとはアワードをいただいたプロジェクトに関しても、説明をいただきます。

『ジョージア州サンディ・スプリングス市 民営化』

スピーカー：リチャード・ノーメント氏

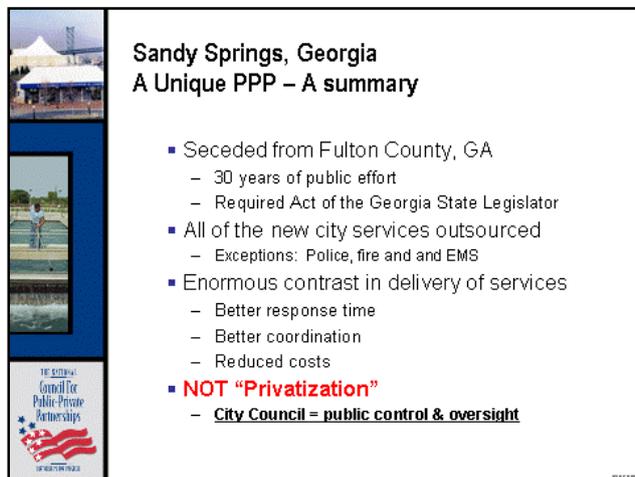
NCPPP 専務理事。米国PPP業界のとりまとめ役



(ノーメント) 田淵さん、どうもありがとうございます。今日は参加できまして大変うれしく思っておりますが、日本に来たのは3回目にすぎません。しかし、毎回日本に来る

たびに、いろいろと目を開かれるような経験がありまして、こういった機会をいただいたことをうれしく思っています。

さて、根本先生からも先ほどサンディ・スプリングスのプロジェクトが紹介されましたが、ここで強調したい点があります。1年ほど前まで、これはユニークなまったく新しいアプローチでした。30年間に及ぶ市民、およびこのアトランタのちょっと外にありますこの郡の努力の結果でありました。つまり、このフルトン郡というところに属していたのですが、そのサービスが不十分である。公共サービスが悪いということから、ジョージア州の州法のもと



**Sandy Springs, Georgia**  
A Unique PPP – A summary

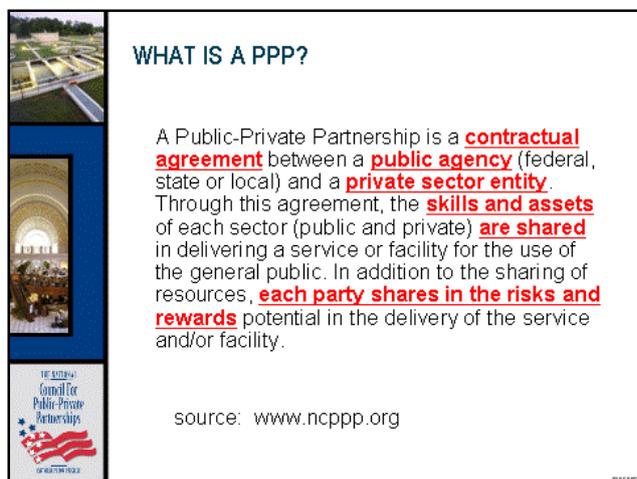
- Seceded from Fulton County, GA
  - 30 years of public effort
  - Required Act of the Georgia State Legislator
- All of the new city services outsourced
  - Exceptions: Police, fire and EMS
- Enormous contrast in delivery of services
  - Better response time
  - Better coordination
  - Reduced costs
- **NOT "Privatization"**
  - **City Council = public control & oversight**

で何とかこのフルトン郡から分離して市になろうとしたわけです。そしてその結果として、サービスとしても大変な変化が生まれました。そして、市民のいろいろな懸念に対する反応も大変早くできるようになりました。そしてよりよい調整が行なわれ、コストもずいぶん削減されました。

しかし、これは民営化プロジェクトではありません。つまり、ここでは市そのものが、そして審議会がこれからもそのすべての市の資産をもっており、そしてコントロール、監視監督を行なっているという位置づけにあります。

どういう形でこれが実現されたかということですが、スミスさんがいま説明されたことに関しまして、再度強調したいのですが、そもそもこのPPPとは何かといえば、これはすなわち契約に基づく関係です。これが大変重要です。6つのカギというのが出てきましたが、そこでも契約が必要だということが出てきました。これはすなわち、ビジネスの形態をとるわけであり、単にアクションするというのではなく、官民がすなわち公的期間、政府の側と民間の間で契約に基づく関係です。

どうもPPPというと世界では混乱があるようで、例えばNGOも入ってくると思われがちで、確かにNGOもいいパートナーになりますが、しかしここで言っているPPPの場合は、特に我々は政府省庁とその利益を追求する民間企業とが、この公的な利益のために協力するということであり、そのためにはサービスや双方のもっている資産を一緒にして、そしてお互いにこれを共有し、調整を図ることで、それぞれの当



**WHAT IS A PPP?**

A Public-Private Partnership is a **contractual agreement** between a **public agency** (federal, state or local) and a **private sector entity**. Through this agreement, the **skills and assets** of each sector (public and private) **are shared** in delivering a service or facility for the use of the general public. In addition to the sharing of resources, **each party shares in the risks and rewards** potential in the delivery of the service and/or facility.

source: [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org)

事者がそれぞれリスクを負担し、そしてそれに対する報酬も負担、お互いに分け合うというものです。いってみれば、これは結婚のようなものです。

実は私は来年結婚 40 周年ということになるのですが、しかしその結婚を長続きさせるためには計画を慎重にやらなければいけないという点があり、PPP も同じだと思います。

さて、サンディ・スプリングスというのは新しいモデルだと今申し上げました。これはそもそもフルトン郡の中にあって、アトランタの北部にあり、9 万人が居住していました。そして 30 年にわたって、このフルトン郡から分離したいと思っていました。フルトン郡というのは経済は繁栄していましたが、しかしあまりにも大きすぎて、少なくともサンディ・スプリングスの住民から見たところ、きちんと郡として機能していないと考えていました。



**A Bold New Government Model**

- Community of nearly 90,000 north of and adjacent to Atlanta
- Struggled for cityhood for 3 decades
- 94% of voters approved referendum in June, 2005
- Governor's Commission issued 2 RFPs in July – administrative and technical
- CH2M HILL OMI team selected 60 days in advance of city formation (at risk)

**Sandy Springs operator selected**

Commission to recommend that Colorado firm handle public administrative, public utility.

**Sandy Springs a city at last**  
After decades of waiting, a big job awaits all sorts of contractors. Sandy Springs residents voted overwhelmingly to form the community's largest city in Georgia. These weeks of waiting for a green light at the state level. The Governor, who signed the incorporation bill, will sign the bill into law. The bill will be signed into law by the Governor.

そこで 2005 年の 6 月に住民投票が行なわれました。何と 94% もの人たちがフルトン郡から分離したいと言いました。これは大変な数字です、94%。世界中どこでも選挙があって、94% の人たちがある提案とか、ある候補者を支持したということは、なかなかないと思います。これに対して知事も応えなければいけないということで、RFP (request for proposal)、すなわち提案の要請を行ないました。これが住民投票の行なわれた直後の 7 月でした。

そして、この RFP に応えて、かなり大きなコンサルティング会社、プロジェクト管理を行なってきた、場合によってはディベロッパーの役割も果たす「CH2M Hill OMI (以下 CH)」社という会社が登場しました。このアルファベットが何の省略なのかということ、説明してもいいのですが、それでも 20 分くらいかかってしまうので、要はコロラド州デンバーに拠点をもって、世界中で活動を展開しているコンサルティング会社だと申し上げるに留めておきます。

そしてここがプロジェクトを始めるということになったわけですが、これはサンディ・スプリングスという市が法的に設立される前、60 日前から始めることになりました。ということは、これはもしも市が誕生しなかったらというようなリスクもあったわけです。

そして 2005 年 11 月、市議会選挙と市長選挙が行なわれました。右上の写真にあ



**90-day Startup**

- City elections held in November, 2005
- City incorporated and opened for business as Georgia's 7<sup>th</sup> largest city December 1
- Contract signed on December 20
- Fully operational by January 1

**Sandy Springs drops 'unincorporated'**  
City officials... the process...

**Sandy Springs open for business**  
After decades of waiting, new city begins with each council meeting.

**SANDY SPRINGS**  
New City Office

\*University of Georgia Carl Vinson Institute of Government

るとおり、これポインターはありますか。この方が市長です。そして市議会選挙も行なわれました。これが11月です。これは通常、11月の第2週ということになっております。それで市が晴れて誕生した。その結果、ジョージア州で7番目の大きさの市として生まれたのが12月1日、7週後でした。そして先ほどのCH社契約に調印したのが12月20日です。もちろん数カ月にわたって、それに先立っていろいろな活動が行なわれていたので、もう1月1日から完全に全面的な活動を始めることができました。

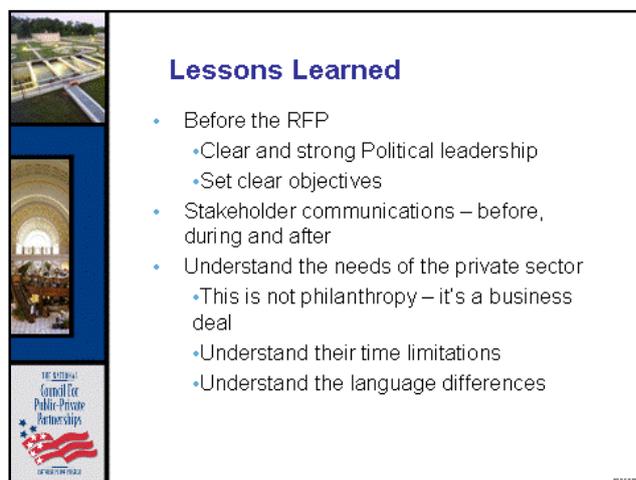
先ほどPPPに関してスミス氏が言っていたのは、サービスの提供あるいはプロジェクトの実施をより迅速に行なうことができると言っていましたが、そのいい例です。

さて、ここから得られた教訓、サンディ・ヒルズのアプローチであります。まずこのRFPを始める以前に、まず明確な形で確立された政治的な政治家のリーダーシップがあって、何をなぜやるのかということをごきちんとして説明いたしました。明確で、かつ強力な政治家のリーダーシップがありました。市議会と、そして市長が選ばれたのは、その前提としてこういうことをやりますという公約がありました。これは利害関係者、そして有権者、市民、すべてにとって重要です。これからどうなるかがきちんとしてわかればなりません。この後、紫波町長からも、きっとその紫波町における状況について説明があると思いますが、同じプロセスでこれは大変重要です。

それから、その活動を始める以前、それからその交渉中、実際実施以前、そして何年にもわたってステークホルダー、利害関係者に対するコミュニケーションが必要です。つまり、PPPについて十分な理解が必要である。特にその中でこの政府の、すなわち選ばれたこういった市長とか、そういった人たちがその重要な役割を果たしていかなければいけないのです。大学において特に理解していただきたいのは官の側、すなわち政府であり、そして選挙で選ばれた市長、その他要職の人たちが、これは単に短期のプロセスではなく、息の長いプロジェクトだということを十分理解していなければなりません。

同じくらい重要なのは、またその官の側において企業、民間が何を必要としているのかを理解するということです。これはスミス氏も言っておりましたが、いわゆる企業の社会責任とか、あるいはフィランソロピー（慈善事業）ということではなくて、これはあくまでビジネスなのです。時間とお金を投資して、それに対して利益を上げることができるようなものでなければなりません。プロジェクトがきちんとして行なわれてすべての人々、すなわち官民双方にメリットが与えられるのであれば、そういった形でいいわけです。

皆さんたちの中で民間企業の方々、手を挙げてください。会社から来ていらっしゃるの方々、



### Lessons Learned

- Before the RFP
  - Clear and strong Political leadership
  - Set clear objectives
- Stakeholder communications – before, during and after
- Understand the needs of the private sector
  - This is not philanthropy – it's a business deal
  - Understand their time limitations
  - Understand the language differences

たくさんいらっしゃいますね。

民間企業というのは、遅れ、スピードが遅いということは嫌がると思うのです。つまり、「時は金なり」というのはアメリカも日本も同じだと思うのですが、時間が掛かれば掛かるほど企業にとってはコストが高くなるわけです。民間企業がプロジェクトに対して投資をするのであれば、きちんと計画をし、提案をし、作成し、そして例えば5年間待ってやっとこの提案が届いたかどうかというようなことでは困るのです。民間企業としては、すぐに前進したい。すぐに行動に移したい。Time is money. 時は金なりだからです。

同様に重要なのは官民双方にとって、まず政府、官の側、そして民間企業の側、どうも同じ言葉で話していないという問題があります。例えば投資利益率というような言葉は政府は使いませんが、民間企業はしょっちゅう使います。あるいは、政府は市民に対して責任を担っているということを言います。それはそのとおりです。民間企業はお客様に対して責任を担っていると言います。言葉は違うのですが、実は意味は同じなのです。そういった例はたくさんあります。

つまり、官民が膝つきあわせて話をしてみると、使っている言葉は違うかもしれないが、しかしちょっと掘り下げれば、目的そのものは実は同じなのです。それこそがPPPの成功の基礎となります。

さて、サンディ・スプリングスです。この経営の効率、そして組織の合理化ということですが、まずそもそも市はそれほど発足して間もなかったわけですから、合理化は楽でした。3つのレベル、段階しかありませんでした。そしてそのリソース、資源を共有していました。

つまり、あらゆる職務あるいは部門に関して、要は同じ人が1人何役も担うという状況でした。つまり、その人のもっている

技能をこの政府の側において活用しつつ、同時にまた公共の安全とか、あるいは税金、課税関係とか、いろいろな部門で役立てる。つまり、このすべての人たちが持っている力というものを役立てる。そして1人何役も担うということが効率につながったわけです。

それから新しい技術ということですが、私は幸いにもイノベーション的なまったく新しいアプローチをとったということで、このサンディ・スプリングスに対して賞を提供するという名誉を担いました。そして市議会議員とか、あるいは市長のいらっしゃる所でこれを提供したわけですが、その市庁舎に出向きましたところ、これは企業の言ってみればビル、ビジネスオフィスのビルでした。しかし、何といても最新の技術に目を見張りました。

まずはコンピュータが一元化されている。そして、それがすべてを担当していました。



**Private Sector Strengths For City Administration**

- Management Efficiency
  - Streamline organization
  - Use of "shared resources"
- Newer Technologies
  - One centralized data base for everything
    - Permitting
    - Taxes (real estate, licenses, etc.)
    - Public works/improvements
    - Public safety/traffic control
- Leads to
  - Workplace Efficiencies
  - Cash Flow Management
  - Improved service

普通、政府といえ、例えば税金関係のまずデータベースというものがあって、例えば所得税とか住民税とか、それから資産税とかそういうものをトラッキング、ちゃんと払っているかどうかについて追跡するような、それぞれ別のコンピュータやデータベースがありました。

あるいは弁護士であればきちんと資格をとったらそれに対しての、また認定に対しての料金を払っているとか、あるいは歩道が何か修理が必要だという場合には、また別のデータベースがあったわけですが、サンディ・スプリングスの場合にはこういったバラバラな形ではなくて、1つのインタラクティブ型の、かつ一元化されたデータベースがあるのです。

例えば会社をやっている、そしてお店の看板を変えたいというようなことを考えたと思います。そうすると、看板に関してもいろいろな規制があるはずで、例えば紫波町であったら、マクドナルドにおいてはあの「M」という文字を少し小さくしなきゃいけないとか、多分そういったいろいろな規制があって、それは政府の側でやっているわけですが、そして例えば会社とかお店が看板を変えたいといって市庁舎に行って、その要請書を求めます。コンピュータのキーを叩いて、「はい、わかりました」と。

つまり、資産税を払って、かつ一方消防署のほうでは裏口がどこにあるかわかっており、そして種類はどうかとか、つまり種類がちゃんと耐火性があるかどうかとか、そういったいろいろな要件を満足しているかどうかなどもわかっていなければいけないとか、そういった情報がすべて一元化されているのです。これは大きな違いにつながります。

つまり、時間の節約ということでは素晴らしい効果があるのです。効率性ということです。フルトン郡の中においては、許可書を取りたいといったら、例えば家の後ろにデッキをつけたいというような場合でも3週間かかりました。あるいは、新しいオフィスビルを作りたいというのであれば半年、うまくいったら1年か2年、2年くらいたってやっと許可がおりました。

サンディ・スプリングスだったら、例えば家にデッキをつけたいといえ、30分で許可書が出ます。大きなプロジェクトで、例えば20階建てのオフィスビルだと1週間くらいかかるかもしれませんが、でも、このプロセスが技術のおかげで迅速化しました。そして、内部的にそのリソース、資源を共有しているということで効率化が図られました。

また、税の徴収も早くなったのです。ということは、市の税収も潤ったわけです。すべての登録税とか、これが速やかに徴収されるということは、すなわち黒字になったのです。市が黒字になった。実はこのCH社の人ですけれども、これは実はパートタイム的な形でやっております、サンディ・スプリングスでは週のうち1日仕事をするということで、ですからその給料の20%はサンディ・スプリングスからもらうというような形で、このように1人何役もやっているということから、これもやはり節約になりました。

このように許可をもらえるまでのプロセスが短縮化された。都市開発が迅速化され、そして例えば歩道の整備などもうまくいくようになった。そして財務管理、これもきちんと

行なわれるようになった。そして市民の満足度、これは大変に向上しました。

その結果どうなったか。何と年間当たり 2000 万ドルもの節減ができました。しかも、ここは人口が 10 万人にも満たないような市です。私はバージニア州のウィーンというところにおりましたが、ぜひあそこでもそういうふうにして欲しかったと思います。そしてスミスさんも同じ地域に住んでいたわけですけれども、やはり税金を払う者としてはこうなって欲しいと思います。

サンディ・スプリングスにおきましては、その結果大変な注目を集めることになりました。われわれも賞を提供したわけですが、それだけではなく、いろいろな団体、国際市管理団体とか、あるいは全国都市連盟とか、カナダの団体とか、American City and County、それからこの放送局が知らないんですけども、これも CH社から聞いたのですが、日本のテレビ局からも賞が提供されたということを知っています。

ともかく大変注目を集めたわけです。ジョージア州の他の 2 つの都市がここに見習うことになりまして、同じ方向で、契約ベースで進めています。フロリダでも同じことをやっているところがあります。アリゾナとか、その他アメリカ全土で今こういった話が進んでいます。

このモデルが人々の目を引きつけて、どうすれば民間企業の持っている力、その資金も含めてこれを活用できるか。そして一方で、政府の側がきちんと監督管掌を行なうことで公的な利益を維持し、かつそのニーズに関してそれに応えながら、全員に対して利益が提供できるような形が実現できたからです。

さて、先ほどスミスさんから「6 つのカギ」というものが出てきました。これはさっと進めたいと思います。皆さんのお手元にもあるかと思いますが、詳しく説明する必要はないかと思いますが。普通だった



### Comparison with previous service

- Permitting – reduced from months to hours in some cases
- Urban Development – accelerated public improvements
- Financial Management – significant increase in rates of collection
- Marked increase in “customer” (citizens’) satisfaction with services
- \$20 million in annual savings vs. traditional operations\*

THE NATIONAL COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



### Sandy Springs is generating broad positive attention for public-private partnerships

- National Council for Public-Private Partnerships
- International City/County Management Association
- National League of Cities
- Canadian Council for Public-Private Partnerships
- American City & County
- Tokyo Evening News

THE NATIONAL COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



### Six Keys to Successful PPPs

- Statutory and Political Environment
- Organized Structure
- Detailed Business Plan
- Guaranteed Revenue Stream
- Stakeholder Support
- Pick Your Partner Carefully

THE NATIONAL COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

らもう少し詳しく申し上げるのですが。

私、実はカレッジで歴史を教えていました。ということは、この 55 分以内で話をするというのがなかなかできないということで、短時間で話をするというのが私の一番難しいところなのですが、まず何といても第 1 のカギとして政治、法規制です。つまり、政府の側のリーダーシップが必要です。つまり、民間の側としても、心地よく仕事ができるような環境を作り上げていかなければなりません。つまり、政府全体の側において正しい方向に進めるようにしていかなければいけない。そして、その中で従来のやり方を変えていかなければいけないのです。日本でも同じだと思います。今までと違うアプローチをとるためには、リーダーシップが必要です。

それから組織構造、これも先ほど説明がありました。たまたま偶然の産物としてモデルができる時があれば、あるいは意図的にできることがあります。バージニア運輸省の場合など、これはたまたまでした。つまり、財務担当者とプロジェクト管理者というのがたまたま同じ建屋の中において、どうやって協力調整をするかということから発展していきました。専門の部門ができました。

そして、これは公的部門の一環として、RFPから交渉、そして実際のプロジェクト管理まで同じコンセプトの下で行なうわけですが、一方テキサス州としては、たまたま弁護士で、かつエンジニアであるというような人を選びました。そういう人はなかなかいませんが、やはり専任の部門が必要だということから、その結果として、弁護士も必要だし、それからプロジェクトマネジャーやエンジニアも必要だということになり、その結果スワットチームができました。これは速やかにアクションをとるという、そういうチームです。また、その前提とな



**Managing for Success – Six Keys**

**Component One:  
The Environment**

- Statutory authority and regulations
- Political leadership must be in place
  - Leading Political Figure
  - Top Administrative Officials
  - "The Will to Change the System"
  - A Strong Policy Statement



**Managing for Success – Six Keys**

**Component Two:  
Organizational Structure**

- Dedicated group (tied to the purpose of the partnership)
- Dedicated and TRAINED personnel to monitor implementation
- Examples: TXDOT, VDOT, PPP Centrum, Partnerships UK, Irish Government's Central PPP Unit
- Best Value vs. Lowest Price
  - Difficult to Administer but...
- Need for Good Governance
  - To assure an open and fair procurement process
  - Consolidate staff = easier to monitor
  - Independent authority (domestic/internal or international)



**Managing for Success – Six Keys**

**Component Three:  
Detailed Business Plan  
a.k.a. Enforceable Contract**

- Performance goal oriented - Allow for innovative plans
- Best Value vs. Lowest Price
- Plan/Contract should include:
  - Specific milestones and goals
  - Reporting of metrics and frequency
- Risk Allocation
  - Shift to the private sector can raise costs
  - Identify best prices to retain, which to shift
- Dispute Resolution Methodology
- Workforce Development?
  - Develop in-country resources/small businesses

ったのは、入札の価格が一番安いということが重要なのではなくて、ベストバリュー、一番いい価値を提供してくれるものを選ばなければいけないということでした。結果としては、これがうまくいきました。

それから詳細なビジネスプランの必要性について、スミスさんからも話があったかと思いますが、1つここで忘れてはならないのは、彼も言うておりましたことにさらに付言いたしまして、下から2つ目、すなわち紛争解決の方法です。つまり、こういった措置をとり、その中で理解と協力が官民の間で得られるということを期待するわけですが、契約の中でももしも何か問題があった、意見の差異があった場合どうやって解決するかということを書きちゃんと書いていくほうが、弁護士を雇って訴訟を起こすよりもずっと早くできます。

1つ忘れてはならない、そして事業計画の中に入れなければいけないこと、これは先ほどスミスさんから説明のあった水道プロジェクトの場合にありましたが、どうやって中小企業、零細企業を参加させるか、新しいビジネスを育てていくかということなのです。特に新興経済圏とか、あるいは発展途上にあるようなところでは重要です。それから、その収益源の確保ということもあります。

それから1つ説明しておきたいTIFというのがありますが、これは **Tax Increment Financing** の略でありまして、ある資産があって、そこから例えば年間当たり 100 万円という資産税が出てくるとします。これはあくまで目安ということで、そのくらいだとします。しかし、その価値が高まると、例えば近くに鉄道の駅ができたとか。その例を後で

ご紹介いたしますが、そうするとその税もその資産の価値が上がったということで、それに合わせて税金が上がる。それによって新しいプロジェクトの建設材の支払いを行なっていくわけです。ということで、プロジェクトの資金調達のために行なうものです。これはかなり頻繁に行なわれています。日本でやっているかどうか知りませんが、こういったやり方もあるということをご認識していただきたいと思えます。

利害関係者のサポート、またスミスさんから説明がありました民間企業、労働組合、エンドユーザー、それから競合する利益、すべての人たちに常に情報を提供しなければなりません。ですから 2020 年 2030 年といった将来を見据え



**Managing for Success – Six Keys**

**Component Four:  
Guaranteed Revenue Stream**

- Funds to Cover the Long-Term Financing
  - Tolls/Fees (real or shadow)
    - Intelligent transportation systems
  - TIF or other form of a Tax District
  - Long-Term Maintenance Contracts
  - Availability Payments
  - Underutilized Assets
  - Concession Model (limited application)
  - Creative Approaches



**Managing for Success – Six Keys**

**Component Five:  
Stakeholder Support**

- Public Sector Employees
- Private Sector
- Labor Unions
- End Users
- Competing Interests
- Requires:
  - Open and frank discussion between sectors
  - Knowing the FACTS (no myths)
  - Translating each other's language

ていかなければなりません。パートナーの選定を慎重にやらなければなりません。勝機に続く関係だからです。いろいろとつらい経験というような事例もありますが、それは今日はお話ししないでおきます。

忘れてはならないのは、それぞれの分野においてそれぞれ強みがあり、そしてその背景となる動機づけがあるわけです。例えば政府の側、そして民間の側において、こういったものをきちんと理解していくということ。そして、皆さんのような人たちがこういったPPPを活用するということを奨励していかなければなりません。これに関しては強力な民間からの関心、利益と、そして政府の側からのサポートがなければいけません。

あと1つスライドを出したいのですが、どうやってやったらいいのでしょうか。

ワシントンの鉄道の駅に関して、これがどういう形でやっているかということに関しては、パネルのセッションの中で紹介するようにということでありましたので、私からは以上です。ありがとうございました。

(田淵) 今、ノーメントさんから説明いただきましたけれども、混乱が起きないために、賞をいただいたプロジェクトはパネルディスカッションの最初に3つやるということで、皆さんのご理解を得たいと思います。

では次に、ジェニングスさんをお願いします。彼はディベロッパーさんです。弁護士さんでもあります。彼とはちょっと因縁がありまして、私は昔、フロリダ州の商務省に10年ほど70年代から80年代に勤めておりましたけれども、フロリダの州の法律でもって、アカウンタビリティという言葉で半官半民の組織に商務省の経済開発局が Enterprise Florida という組織になりました。その時のプライマタイズ化するチームの一員がジェニングスさんです。私のほう



**Managing for Success – Six Keys**

**Component Six:  
Pick Your Partner Carefully**

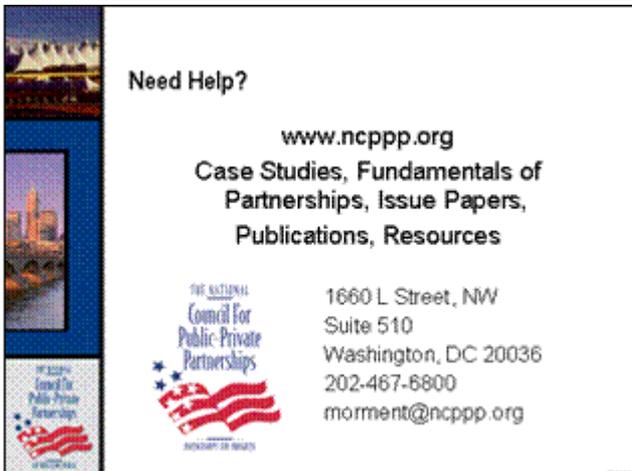
- This is a long-term relationship
  - Verify experience (technical capability)
  - Verify financial capability
  - Best Value vs. Lowest Price
- Remember each sector's motivation
  - Genuine need (market value to the project)
  - Political / statutory environment
  - Reasonable return on investment and manageable risks
  - Timely and effective execution vs. development costs



**Managing for Success**

**The Most Critical is  
Component One:**

**Strong LEADERSHIP makes  
all the other factors  
come together**



**Need Help?**

[www.ncppp.org](http://www.ncppp.org)

**Case Studies, Fundamentals of  
Partnerships, Issue Papers,  
Publications, Resources**

**THE NATIONAL  
Council For  
Public-Private  
Partnerships**

1660 L Street, NW  
Suite 510  
Washington, DC 20036  
202.467-6800  
[mormont@ncppp.org](mailto:mormont@ncppp.org)

からもいろいろと質問がありますので。それではジェニングスさん、よろしくお願ひします。

「エンタープライズ・フロリダ フロリダ州経済開発局民営化」

### “Form Meets Function”

ロバート・ジェニングス氏

PPP／不動産開発の Scannell Properties 社上級副社長。フロリダ経済開発局民営化の原案を作成し中核を担った。経済開発と PPP を広く手がける。



(ジェニングス) こんにちは。私はロバート・ジェニングスです。本日はお招きいただき、ありがとうございます。

今日は皆さんとお会いできまして、私どものケーススタディも含めまして、教訓、経済開発に対しましての私どもの経験をお話しできますことを大変にうれしく思っております。

アメリカにおきまして PPP を提供する機関、これはフロリダ州におきましては、非常に革新的なプロセスで Enterprise Florida と呼ばれております。これは PPP によります機関でありまして、1997 年

に確立されました、設立されました。州が努力をいたしまして、経済をよく把握する、これをいかに多角化するか、しかもさらにそれぞれの市民の収入をいかに上げるか、さまざまな州の機会を、チャンスをもどのように有効活用するかということを考えました。

それまではやはり観光業と、それから農業というものが中心でありましたけれども、それをさらに成功させ、もちろん観光業もそうでもありますけれども、ディズニーワールドもあります。非常に天候に恵まれている州でもあります。そういう理由で皆さんいらっしゃるわけですが、それをさらに伸ばしていこうということです。

すなわち、経済基盤をそれだけではなくて多角化しようということで、教育、それから商業、また公共部門すべての叡知を集集いたしまして、PPP を使いまして州の活動をさらに強化しよう、さらにその機会というものも拡大しようということ考



diversifying florida's economy

#### Enterprise Florida Inc.

- **Enterprise Florida Inc. (EFI) is a public-private partnership serving as Florida's primary organization devoted to statewide economic development.**
- **EFI's mission is:**
  - **To diversify Florida's economy and create better-paying jobs for its citizens by supporting, attracting and helping create business in innovative, high-growth industries.**

- **How is Enterprise Florida governed?**  
Enterprise Florida is governed by a Board of Directors chaired by Florida's Governor. The board itself consists of top business, economic development and government leaders from throughout Florida.
- **How is Enterprise Florida funded?**  
The organization is funded, in part, by the State of Florida as well as by cash and in-kind donations from private business.

えました。

実は、この州がこのような組織化を初めて手がけた州ということでもあります。これを見ていただきますと、国際貿易、それから経済開発、さらに雇用創出、機会をいかに創出するかということ而努力してきたわけです。このEIF、非常に成功してまいりました。このビジネスのサクセスというものは、やはりその州知事の支援、それからその実際のチェア、会長をしております、民間、公共、両方の部門から実際にその理事が出ている。そういう非常に理事会の構成自体がこのような協力関係をしているということです。非常にこの組織は、やはりサービスの提供を強力に推し進めているということです。

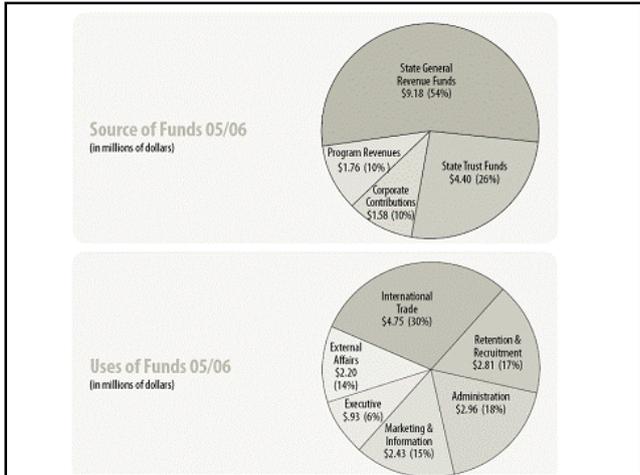
資金は2つから来ます。1つは公共、もう1つは民間ということです。フロリダの企業で、このEnterprise Floridaに属している企業は10%、予算の10%を提供しています。96年前の段階では、伝統的にこのような経済開発は州主導で行なわれてまいりました。Enterprise Floridaが設置されました、実際に組織に入りますドル、それからそのサービスの質も変わりました。ここで実際に参加をしております企業、皆さんいくつかおわかりいただけたと思います。ご存じだと思いますが、このような企業が協力をしているということです。

これを見ていただきますと割合がおわかりになると思います。資金の構成がどうなっているかということでもあります。

まず、Enterprise Floridaですけれども、これは州全体に広がる法人ということで、非常に堅牢な、また多角化されたサービスを提供しております。非常に高成長を続けているという州の産業を主体としておりまして、この経済自体も世界でも19位に、非常に加速度的に成長しているということです。

- **How long has the organization existed?**
- In 1996, Florida became the first state in the country to place principal responsibility for economic development, international trade, research and business image marketing in the hands of a business-government partnership. The move was the result of several years of effort by business and government leaders. Driving the effort was the belief that, with hands-on participation by Florida businesses, Florida could move from its traditional economic drivers of tourism and agriculture to a sophisticated mix of industries and international business.

Corporate Investors	
Akerman Senterfitt	Florida Hospital
Aleriant	FPL Group
AmSouth Bank	Florida Trend
Bacardi USA, Inc.	Gulf Power Company
Bank of America	Harris Corporation
Becker & Poliakoff, P.A.	Holland & Knight
BellSouth Telecommunications, Inc.	Hubbard Construction
Berry Corporation	Lockheed Martin
Blue Cross/Blue Shield of Florida	Mitsubishi Power Systems, Inc.
Bright House Networks	Progress Energy Florida, Inc.
Centex Construction Co.	Publix Super Markets Charities, Inc.
Citrix Systems, Inc.	Rinker Materials
CNL Realty & Development	The St. Joe Company
Commercebank, N.A.	SunTrust Bank, Florida
Core Communities, LLC	TECO Energy Foundation
Darden Restaurants	Verizon
Embarq	Wachovia Bank, N.A.
Embraer Aircraft Inc.	Walt Disney World Company



また、新しい労働人口も増えているという、非常にダイナミックな労働環境でもあります。

ある意味では1つのモデルを提供しているのではないかと思います。日本に對しましての1つのモデルでもあるのではないかと考えています。

この **Enterprise Florida** ですけれども、まず説明責任を負っているということです。これは財務的な説明責任もそうであります。ノーマンさんのほうからもありました。実際に公共というものが、公民、官民というものが非常に明確に分かれている場合がありますが、ここでは非常に明確に民間部門もよく理解している。すなわち説明責任が必要である。これは公共部門でも重視されております。

毎年監査が行なわれるということで、これは独立して監査をされるということになります。これによりまして、組織は説明責任に基づいた監査というものを行ないまして、それにましてROIの分析というものも行なわれるということです。

常に追跡をする、トラッキングをするということが重要だと考えております。すなわち、サービスがどのように提供され、どういう形になっているか常に追跡をするということです。非常にダイナミックなロバスタなプロセスということをおわかりいただけると幸いです。

- **How does the organization ensure financial accountability?**
  - Enterprise Florida is independently audited each year. In addition, it is subject to government audits and operates under the same standards of "sunshine" as Florida's state agencies.
- **How does the organization measure its results?**
  - The organization tracks several key performance measures, including but not limited to: the number of direct full-time jobs created or retained; the promotion and development of economic opportunity for the state; the success of Florida companies involved in international trade; the number of successful economic development projects and the overall satisfaction rate of our customers.

#### Measurable Results

- **As a public-private partnership, Enterprise Florida values the investments made by its partners, and works diligently to produce measurable results in return. Ernst & Young analyzes Florida's return on investment (ROI) in Enterprise Florida and statewide incentives by assessing the statewide economic effects of projects and export sales receiving assistance from EFI. Investment includes funding for both EFI operations and state incentive programs. This analysis identified the following results of Enterprise Florida programs:**

2つの例をご紹介します。1つは東洋大学のコミュニティ、ここでこれを測定する。成功を図る速度、測定のシステムというものがあります。それを使うわけですが、経済開発の側面で見ると、重要なことは経済開発は2つの側面があると思います。1つは組織の形ということです、**Enterprise Florida**。それから、もう1つは機能ということです。すなわち、サービスを提供する機能ということです。これはやはりPPPの場合

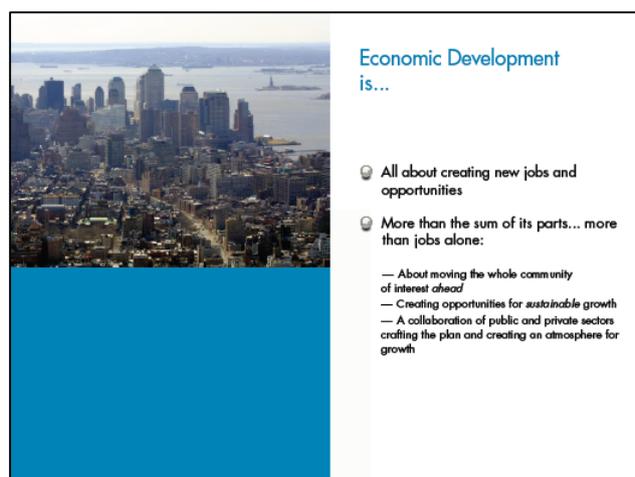


に非常に重要なことでありまして、私が1つ得た教訓といいますのは、やはりその形が非常に重要である。しかし、適切な組織形態をもつためには、PPPの場合、これらのサービスをどのように提供するかということ具体的に明確化するという事です。

やはり雇用創出というものが非常に重要なわけで、これは経済をさらに前進させなければならぬ。これはいわゆる直線的なプロセスではありません。インターロックされたサークル、円のようなもので、やはり官民が協力をする。それによりましてプランを共同で企画する。それを実施し、しかもそのサービスをトラッキングするというのが重要になります。これは両方、連邦政府、それから州、自治体、NGOから提供されるということがあります。

アメリカ政府におきましては、非常にハイレベルの経済開発のための支援というものがされております。これは州、それから郡に市、市町村に対して行なわれるわけです。これは各自治体の経済開発の当局が行なうということです。

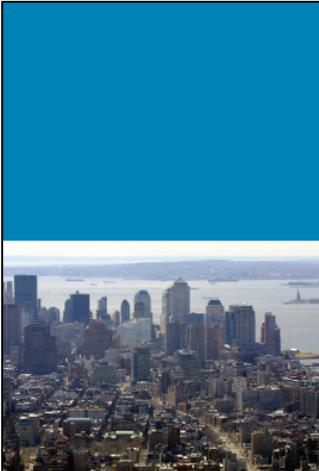
まず政府主導であるということ。いま話しております **Enterprise Florida** といいますのは、PPPの組織であります。アメリカの非常に動いておりますのは、5万といわれます、このような組織体というものがあつた。そして、実際にその拡大というものも1万5000件くらいが見られます。野球



の場合、ホームランいくつかありますけれども、あとはだいたいヒットとシングル、それからツーベースヒット、スリーベースヒットということになるわけです。ですから大事なことは、やはり地域社会のほうからも参加をし、これらの雇用を創出するという、ヒットを打ち続けるということです。

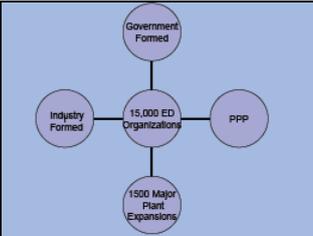
政府のモデルというのは非常に直截的だと思います。まず、経済開発のサービスを提供する。そして税的な優遇措置を使うということです。さらにコミュニティに、その地域社会に対しまして、ビジネスを誘致するためのツールを使うということです。

それから産業界のスポンサーモデルといわれておりますのは、やはり企業体が協力をして、その地域社会があまり成長していない



### Economic Development in the U.S.

- Economic Development growth accelerated through Federal, State and Local Governments and other key NGO players (*for-profit and non-profit*)
- U. S. Department of Commerce, Economic Development Administration (*EDA*)
- State and Local Development organizations have been the primary delivery of services based on three distinct models



### Economic Development in the U.S. FORM and FUNCTION

- Motivated by job creation, better broader tax base
- ED Goal is to not only get jobs in the door—but high paying jobs
- Competition is fierce for new jobs
  - Pure governmental units have limits on ability to engage private sector
  - Pure industry model serves limited constituency - motives differ from local government
  - PPP organization blends advantages; but may be hampered by /limited by funding

### Governmental Model

- Organization created and funded by taxes
- Focus is on job creation
- "Tools" are all provided by tax revenues and may include:
  - Tax abatement
  - Low cost (sometimes no cost) land
  - Job and tax credits for qualified industries
  - Tax increment financing
  - Industrial revenue bonds

ということになりますと、新しいビジネスとい

うものがそこで迅速に生み出されていないということに対して対応していく。ただ、やはりその対象人口が非常に少ないというデメリットがあります。ある意味では、その公共分野でカバーできる部門以外の部分が対象になるということです。

Enterprise Florida はまずこのPPPのモデルということで、官民両方が参加をした形で形成されています。非常にダイナミックなプロセスである、これは産業界の資金と公共資金と両方を使っているということです。このPPPのボードに参加をしているということ

### Industry Sponsored Model

- Perceived need for industry in a geographic area— create its own economic development engine
- Done at the local level without the help of government
- No governmental support
  - Can operate independent of public debate on appropriate use of tax \$
  - Deals not done in the "Sunshine"-state open records laws
  - Without the "seal of approval" of government
  - Concern regarding motives, matching up interests of broad constituents

### PPP Model

- State or local government itself partners with business to form non-profit organization (NGO)
  - Jointly funded
  - Use industry \$ and "in kind" expertise
  - Volunteer board (prestige)
  - Community volunteers provide additional "capital"
- Pros and Cons
  - Greater flexibility, still some oversight by public
  - Not totally out of public "eyes"
  - Funding is key... most difficult for both "P"s

の榮譽を受けていますけれども、この資本、民間の資本、それから専門知識というものが使っています。

もちろんプラスマイナスがそれぞれにありますけれども、Enterprise Florida 以外でも全米でこのような形でサービスを提供しているところがあります。Enterprise Florida、タンパ・フロリダですけれども、非常に 50 年以降、開発経済活動というものがテクノロジーを中心に行なわれていまして、ここも非常に成功しております。ほかにも例えばフェニックス、サンディエゴ等々にもこのような成功した PPP の事業体というものがああります。ぜひこれらを参考に見ていただきたいと思います。これは日本におきましても、PPP モデルの大きな参考になると思います。

ということで、いま形態をお話ししました。それでは、これらのサービスを提供するということに関しましての機能の面ですけれども、まず重要なことはビジョンをもつということでありまして、自治体のレベルからまずスタートをする。すなわち、どのようなまずビジネスというものを創出する、つかまえて、そこから雇用を創出するかということなのです。

民間産業におきましては、PPP のプロジェクトを立ち上げますと、それによりまして経済活動というものを促進する。しかも、ダイナミックで非常に強固な活動を促進することです。例えばテキサスにおきましても、PPP におきまして、いわゆる民間企業としまして参加をいたしました。このうち社会でこの産業施設というものを建設したわけです。アルコアの施設です。これは真の意味でも PPP のプロジェクトということで、これは投資もそうでありまして、これによりましてこの企業、これをテキサス州キルゴアに設立するというわけです。ここは実際には石油を中心の事業がメインだったわけですけれども、これによりまして新しく雇用が 70 創出されました。それから、税収というものも増えたわけです。この環境、この地域におきまして成功した。もちろんコミュニケーションも必要だったわけですけれども、すべての人にとって成功例といえます。この結果を見ますと、非常に大きな経済的な成長が見られるということです。



**PPP Driven Economic Development FUNCTION**

- Need for a new project, motivated by new jobs
  - Increase in tax base
  - New jobs, opportunities keep kids in town
- Speed and efficiency critical
- Confidentiality often key
- PPP real estate project
- "What it takes"?:
  - Vision, concept to completion
  - Collaboration
  - Coordination
  - Communication



**A PPP Case Study  
Kilgore, Texas**

**Goal— Build a Strong Economic Development Base, from the Ground Up**

- Kilgore Economic Development Corporation (KEDC)
  - On behalf of entity to promote economic development (dedicated tax)
  - Historically an Oil industry dominated economy
  - Looking to diversify/expand economic base
  - Located between Shreveport, Louisiana and Dallas, Texas
- Create additional base of jobs
  - Common goal with Scannell Properties
  - Common "client" with Scannell Properties
- Objectives clear



**A PPP Case Study**  
Kilgore, Texas

**Solution— Retain and Grow Corporate Clients**

- 🔍 Bring together resources of both KEDC and Scannell Properties
  - KEDC provided 9.2 acre site to SP for \$1
  - KEDC provided grant \$ and tax abatement to Alcoa Closure Systems International (CSI)
  - SP invested 8.5 million USD
- 🔍 Created 70 new jobs
- 🔍 Provided a new facility for Alcoa CSI
- 🔍 Communication and problem solving approach
- 🔍 Great working relationship



**A PPP Case Study**  
Kilgore, Texas

**Results— Producing Strong Economic Growth**

それでは、成功のための処方箋ですけれども、それぞれの市場にどう適切なものにするかということですが、同じようなプロセス、これまでもお話ししましたもの、成功の要因というものと似ていると思います。いくつかのステップを踏んで、適切なパートナー、適切な法人を形成するという事です。どこで一番大きな価値というものが創造できるか、また機会を獲得できるかということです。

これらすべてに一貫しているカギですけれども、すなわちどの地域社会でそのプロジェクトがどういう外観をもつかということです。ミネアポリスにおきましても、経済成長をするということ。また、サービスを提供するという事で、コンセプトとして出てまいりましたのが、ミネアポリスの他のいわゆる中南西部と差別化するためにどうするかということです。10年から15年くらいかかちまして、その産業を開発する。これによりまして、1つの産業だけではなくて、コミュニティ全体が非常に活性化したということです。

?? ウェル?? サウスでありますけれども、観光業に対しても焦点を当てました。非常にダイナミックな経済というものを、農業を中心にし、さらに観光業も中心にしたということです。やはり地域社会をどうするかということが起点になりまして、どう将来の方向にもっていくかということが重要だと思います。後ほどパネルのほうでも、このディスカッションをされると思います。

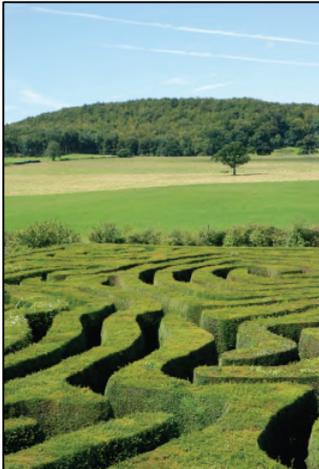
もう1つの例ですけれども、これはルール



**Formulas for Success**

**PPP for Local Japanese Market**

- 🔍 Form of Entity
- 🔍 Define strengths of community
- 🔍 Provide resources to capture first deal
- 🔍 Provide incentives for private capital
- 🔍 Governmental building
- 🔍 Define the vision of economic growth
  - Indianapolis—amateur sports capital of U.S.
  - Rural South; how to 'pick tourists' off the highway rather than 'pick cotton'



**Key Elements for Shiwa**

- 🔍 Buildings
- 🔍 Transportation
- 🔍 Demographics in larger market
- 🔍 Natural resources
- 🔍 Very specific industries
  - Food and Beverage
  - Bikes

の再定義に関連したものですけれども、これはシカゴの北、イリノイ州のワークフォードですけれども、80年代非常に製造業におきまして大きな問題を抱えておりました。やはりこの地域におきましては不況という影響が出たわけですが、**Rockford Area Venture**という企業が設立されまして、これはPPPに基づいたものです。ここで非常に強いモデルが形成されました。政府、ビジネス、教育界が協力をし、それによりまして組織が形成されました。実際に、現在はその??経過を??して使われるというそのラボを作ったわけで、いわゆるバーチャルカンパニーということがいえると思います。

さらに大きな企業に対しまして、入札の際に成功してきているということです。マープと呼ばれていますが、マープ、MARB、この地域の企業でありまして、ここは民間企業によりまして買収されました。このような非常に革新的なプログラムを使うべきでありますし、やはりテクノロジーをいかに有効利用するか、それによりましてPPPを使ってそれをさらに向上させ??成功??して、それを日本のモデルでも使って成功していたきたいと思います。



(田淵) ジェニングスさん、ありがとうございました。Enterprise Florida、私は実は今、日本代表をしております。どのような活動をするのか、少しお話し出来ますけれども、パネルの時に行ないますけれども、私は4年間、先ほどの Enterprise Florida の仕事をしておりますけれども、フロリダ州は私の事務所に対して数千万の投資をしました。しかし、その見返りに 600 億円ほど日本企業がフロリダに投資をしております。ですから、その return on investment というプライベートな考え方では素晴らしい成果を上げて、Enterprise Florida の税金は非常に多く使われているというふうに私は思っております。

このようなやり方を勉強したい方は、来月 10 月 16 日、JETRO でフロリダ州のセミナーもやりますので、こういう経済開発を PPP でやるということにご興味がある方はご出席ください。自己宣伝をしましてすみません。

次に岩手県の紫波町、藤原町長をご紹介します。今年、春から田淵ゼミで紫波町のプロジェクトを手がけさせていただきました。塚本理事長と町長との協定で、田淵ゼミでやらせていただきました、日本で初めてのアメリカ的な PPP の開発手法です。このやり方に関しては、今お話いただいた 3 人のプロの意見も聞きまして、レポートを塚本理事長と私どもで先月の 12 日に提出させていただきました。これから町長はどういうふう to 実現していくのかという話を、今日は聞かせていただきます。よろしくお願ひします、町長。

「JR 紫波中央駅前町有地開発について」

藤原孝氏

岩手県紫波町長。2007 年を公民連携元年と位置づけて、町政の改革を進めている。



2007年9月27日 日米PPPフォーラム

JR紫波中央駅前町有地の開発について



岩手県紫波町長 藤原 孝

(藤原) ただいまご紹介をいただきました紫波町長の藤原でございます。ただいま3人の先生方からいろいろお聞きいたしましたところでございますけれども、今わが町で進めておりますこの公民連携、PPPの進捗状況につきまして発表させていただきたいと思っております。20分という限られた時間でございますので、資料を皆さん方のほうで見ていただきましてご理解を賜りたい、というふうに思うところでございます。

紫波町の位置図

石川啄木の盛岡市  
宮沢賢治の花巻市

その中間に  
野村胡堂の紫波町  
(鏡形平次捕物控 著者)



この画面でご覧ください。わが町がこの辺でございまして、いま朝の連続ドラマで「どんと晴れ」を放映しておりますが、その中で出てくるといふ岩手山がこれで、盛岡がこの辺でございます。矢巾町がありまして、わが町がこういうふうにあるという状況でございます。北上山系、それから奥羽山系に囲まれた町でございまして。

紫波町の見取り図



これは紫波町の位置図でございます。東北地方、この辺が岩手県でございまして、ここが紫波、盛岡市、それから花巻市、どちらにも電車で20分、そして花巻空港がございます。そういうところがございます。

これは町のインフラでございます。最初にこれが東北自動車道、これが在来線の東北本線、そして東北新幹線、そして

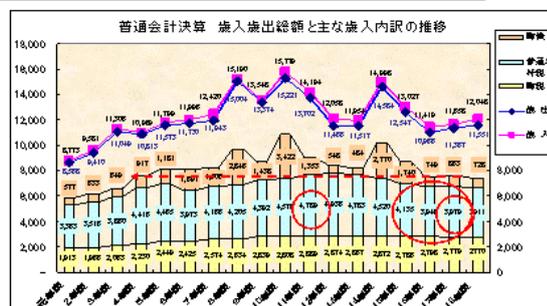
これが国道4号線、国道396号、456号、そしてここに岩手県では「母なる川」といわれておるのですけれども、北上川でございます。インフラは、だいたいこの縦の線にございまして、インフラには恵まれた地域というふうに見ていただければ結構だと思います。

これは町の概況でございます。人口が3万4500人をちょっと欠けておりますけれども、世帯が1万600世帯、そして面積が239平方キロメートルございます。フルーツの町でございまして、柑橘以外であればほとんどの果物が採れるというふうに思っていたいただければ結構です。もち米の生産では単独の市町村ではナンバーワンといわれておりまして、だいたい4000ヘクタールのうち3000ヘクタールがもち米の団地でございます。そして、南部杜氏、日本酒を造る技術者を杜氏さんというんですけれども、この発祥の地でございまして、約300人くらいの方々が杜氏ということで全国のだいたい33件くらいの酒屋さんに出て指導しておるといふ状況でございます。

### 紫波町の概要

人口	34,474人	
世帯数	10,639世帯	※人口と世帯数は、19年8月末口現在
面積	239.03km <sup>2</sup>	
特徴	フルーツの里(りんご、ぶどう、西洋なし) 日本有数のもち米生産団地 南部杜氏発祥の地	
財政規模	歳入 12,048百万円 歳出 11,551百万円	
財政指標	財政力指数 0.42%	
	自主財源比率 41.3%	
	実質収支比率 3.9%	
	標準財政規模 7,667百万円	
	経常収支比率 93.0%	
	公債費負担比率 21.0%	
	実質公債費比率 23.0%	※規模と指標は、全て18年度の数値

### 紫波町の財政事情



- 町税はやや横ばい、歳入の多くを地方交付税に依存
- 交付税はピーク時に比べ8割の水準にまで減少(10億円減少)
- 18年度の歳入規模は、4年度と同じ水準にまで減少

財政状況でございますけれども、地方都市は今どこも大変なわけですが、その典型的なものでございます。数値につきましては後ほど見ていただきたいと思いますが、特に実質公債比率が23%、非常に財政の厳しい状況でございます。

これは町の財政事情でございます。これは決算でございまして、これを見ておわかりのように、地方交付税がこうあるわけですが、ピーク時に比べ約2割減少しておりまして、平成12年当時に比べますと、10億が減額されておるといふようなことで、非常に財政的には厳しい内容でございます。

これは町が進めている「循環型の町・紫波」の概念図でございます。平成12年でございますけれども、循環型ま

### 循環型の町・紫波 概念図

ちづくり条例というものを作らせていただき、そして環境循環基本計画を作っております。これは町では、100年と呼んでおるものでございます。そして「循環型の町・紫波」を基本といたしまして、環境と福祉の町を目指そうということでございます。その策として、3つの循環、有機資源循環、森林資源循環、無機資源循環、こういったものを進めて焼却するゴミをゼロにしましょう。将来的にはゼロにするということをいろいろ謳って、いま現在進めておるところでございます。

今、町の経営理念、どこの会社にも経営理念というものがあると思いますけれども、これは私どもの町の経営理念でございます。「わたしたちはだれもがゆたかさを実感でき100年の未来のために、あらゆる資源の循環と対話を通して地域経営力の向上に努めます。やはり今、自治体にも経営力ということが求められてきておりますので、昨年(平成18年)の3月31日に制定をさせていただいたということでございます。

これが、これから取り組もうとしております公民連携についての背景でございます。取り巻く状況というのは、いま自治体というのは非常に財政が厳しい。財政が非常に厳しくなっている中でも基幹政策は実現していかなければならない。

わが町の場合は循環型まちづくり、そして福祉のまちづくりを基幹政策として総合計画を策定しておるところでございます。その中で公共施設の図書館、役場、そして給食センター、この3つを町として整備していかなければならない状況になっておまして、それを町民参加で、あるいは民間の知恵を借りながら施設を整備する。公共施

### 紫波町行政経営理念

わたしたちは  
だれもがゆたかさを実感できる  
100年の未来のために  
あらゆる資源の循環と対話を通して  
地域経営力の向上に努めます

平成18年3月31日制定

#### 公民連携(PPP)に取り組む背景

● 町を取り巻く状況など(駅前土地に関連して)

○行政運営の改革  
・国家的財政問題  
・新たな行政運営  
・住民満足度の向上  
⇒民間の知恵と力で

○基幹政策の実現  
・循環型まちづくり  
・福祉のまちづくり  
⇒総合計画の実現  
・自立できるまち

○公共施設建設  
・図書館  
・役場  
・給食センター  
⇒町民要望・老朽化

○町民参加や民間の知恵を借りて望まれる施設を整備する  
○公共施設の整備を民間の資金を使って最小の財政負担で  
○紫波町の風土を守りつつ経済活動を活性化

PPP(公民連携)の可能性調査を東洋大学に依頼

#### 公民連携(PPP)の経緯

【PFIの取組(広い意味での公民連携)】

平成17年度 町管理型浄化槽PFI事業実施(県内第1号)  
平成18年度 火葬場PFI事業調査開始

【公民連携(PPP)の取組】

平成18年秋 町内の方が東洋大学大学院公民連携専攻へ  
平成19年2月 東洋大学 サム田淵客員教授と院生来町  
平成19年3月 紫波町から  
「紫波町を研究課題としてほしい」と打診

平成19年4月 公民連携の推進に関する協定締結  
平成19年4月 紫波町から東洋大学大学院へ1名派遣  
平成19年8月 同大学院から可能性調査報告書が提出される

設の整備を民間資金を使ってできるだけ最小の財政負担で整備する。町の風土を守りつつ、経済活動を活性化していきたいということでPPPの可能性調査を東洋大学に依頼をした、というのがいきさつでございます。

町のこれまでの経緯を少し申し上げますと、いま町では平成15年から、PFIというものについて、いろいろ議論を交わしながら進めてまいったわけですが、平成17年に町管理型の浄化槽をPFI事業で県内では第1号、国内でも第4例目として取り組んだところでございます。

昨年は、火葬場をPFIで行ないましょうということで、実はこれにつきましては平成18年から取り組みまして、来年度の事業ということで整備を進めていく予定としておるところでございます。

そして平成18年秋ですけれども、町内の方1名が東洋大学のほうに公民連携専攻で学ばれているということを知りまして、早速興味のあるお話でございましたので、私としては積極的にこれについて情報収集をさせていただきました。

また、今年の2月には、東洋大学のサム田先生に来町していただきまして、いろいろお話を聞かせていただきました。ぜひ来年度からということで、平成19年3月に町を研究課題にと打診をいたしました。今年の4月でございますけれども、公民連携推進に関する協定書を大学と締結をさせていただいた。それで、4月から8月12日までの間にいろいろ報告書の作成に当たっていただいたというのが、だいたいの経緯でございます。

町の、これはPPPを行おうとする地域でございます。10.7ヘクタールある公共用地でございます。ここにサン・ビレッジ紫波という体育施設が1つあります。あとはここに公共駐車場が1つございます。そして、先ほど見ていただきました新幹線、それから在来線がこの下を通っております。これが紫波中央駅でございます。町には3つ駅があるわけでございますけれども、その真ん中でございます。

ずいぶん空いているように見えますけれども、これはだいたい5年くらい前の航空写真でございますので、現在



日誌西地区開発の経緯	
平成10年2月	日誌西地区土地利用基本計画を策定 役場庁舎、保健・福祉施設、図書館、生涯学習センター、町民ホール、スポーツ施設を一体的に整備することを盛り込む。
平成10年3月	紫波中央駅開業 紫波町として、3番目の駅として開業する。
平成10年7月	日誌西地区公共公益用地10.7haを取得 県住宅供給公社から、公共用地先行取得償28億5千万円で取得
平成11年10月	紫波町多目的スポーツ施設が開館
平成13年11月	紫波中央駅待合施設が落成 パークアンドライド駐車場(376台)が整備される 「アヴニール紫波」分譲 岩手県住宅供給公社による宅地開発および分譲が行われ、400戸以上の区画を供給。
平成19年3月末現在	用地購入の町債未償還金 約12億89百万円

はこの辺は全部埋まっておりまして、住宅が全部張りついてしまったというふうな状況でございます。

西地区、町の表現の仕方では日詰西地区開発という表現をしておるわけでございますけれども、先ほどの 10.7 ヘクタールの内容をちょっとお話し申し上げたいというふうに思います。

将来、ここに公共施設を移転しようということで平成 10 年 2 月に土地利用計画を策定し、その 3 月に先ほど見ていただきました紫波中央駅が開業をいたしました。そして 7 月に用地を取得させていただき、平成 11 年には先ほど見ていただきましたサン・ビレッジ紫波を建設させていただいたということでございます。

そして今現在でございますけれども、用地取得債で未償還になっている部分が 12 億 8900 万円ございますので、これは平成 20 年 3 月までに償還するという予定をいたしておるところでございます。

3 つの公舎ということでございますけれども、まず役場庁舎。これは 38 年に作った Y 字型の庁舎でございます。当時は斬新なデザインでございましたが、今はずいぶん使いづらい庁舎ということになっており、非常に老朽化が激しくて、耐震強度も恐ろしくて耐震診断を出来ないというのが現状でございます。地震が来ますと、いつ崩壊するかという、本当に危険なことございまして、まず地震が起きたならばまず町民を早く外のほうに誘導せよ、これがうちの町の合言葉でございます。

次に図書館でございますけれども、3 万 5000 の人の人口に対し、図書館がずいぶん狭いものでございますので、町民から早く図書館を作ってくれという要望を非常に多くいただいております。

そして、3 つ目の学校給食センターは昭和 48 年に造ったものでございますから、非常に老朽化しておりまして、〇 1 5 7 以来、食の安全性ということで改築が望まれておるところでございます。その 3 つを公共用地内に建設できないかということで、調査をしていただいたところでございます。

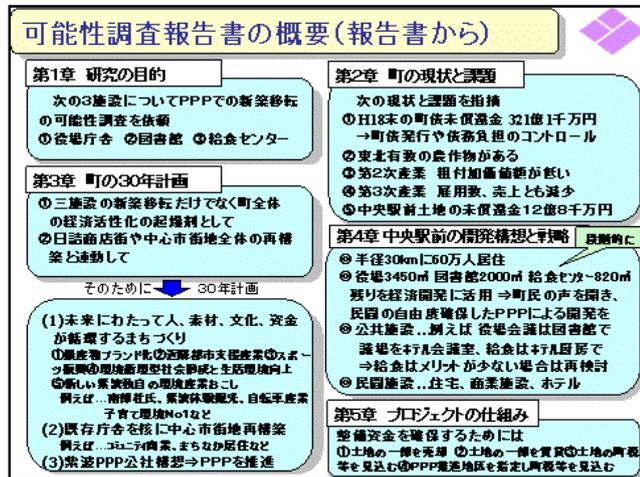
### 3つの公舎の可能性

- 紫波町役場庁舎**  
 昭和38年建設。老朽化が著しく、耐震強度の問題がある。  
 本庁舎は狭く、第2庁舎、保健センター、中央公民館に機能を分散。  
 本庁舎駐車場が狭く、国道4号からの進入が危険。
- 図書館**  
 町には図書館がなく、中央公民館内に胡堂文庫(公民館図書室)を設置。  
 図書館新設の住民ニーズが高く、「図書館をつくろう委員会」などが検討を重ねている。  
 町議会において、平成21年に図書館新設に着手する方針を示している。
- 学校給食センター**  
 昭和48年建設。調理設備の更新はしているが、建物自体が老朽化。  
 老人や保育児童への配食といった複合的活用によるフードセンター機能を備えた施設の建設の可能性を検討。



報告書の内容につきまして、ご報告申し上げたいと思います。人、素材、そして資金、文化、これらを循環する町、これが必要だろうということで提案をいただいたところでございます。

報告書は、第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、第6章からなっております。第1章は、目的ですけれども、これは先ほどからお話し申し上げております3つの公舎の調査依頼をしたということでございます。第2章では、町の現状、課題ということでございまして、ここに不名誉なことが書かれておるのですが、町に321億円の未償還金がございます。これをどうコントロールするか。一方で、そして町のもっている農産物、非常にいい農産物がございます。それから第2次産業、第3次産業、これらをどう生かしていくのか。中央駅前公共用地の未償還の12億8900万円につきましては、今年度財調を取り崩して償還をすることになっておるところでございます。



第3章にまいりまして、町の30年計画として3つの施設の新築移転だけでなくして、やはり町全体の活性化のためにどう生かしていくのか。そしてうちの町の中心市街地の活性化、日詰商店街と申し上げますが、日詰商店街の中心市街地の活性化をどう連動させていくのか。これが第3章で受けた課題でございます。未来にわたって人、素材、文化、資金が循環する街づくりとして、農産物のブランド化、あるいは近隣との連携産業、スポーツ振興であるとか、南部杜氏、あるいは紫波の観光、あるいは県内に1つしかない自転車競技場がございまして、こういうものをどう生かしていくのか。

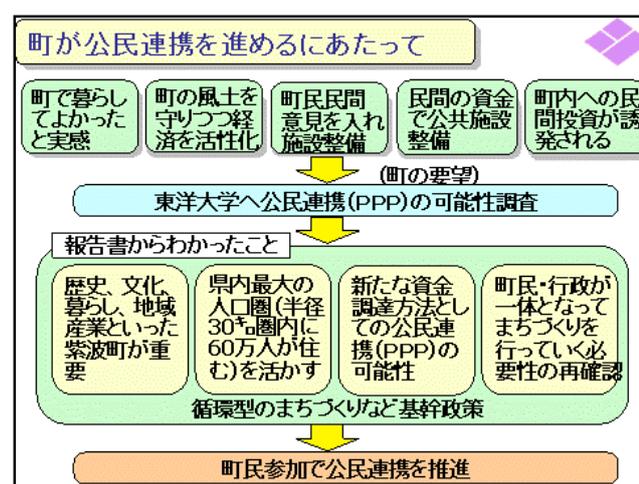
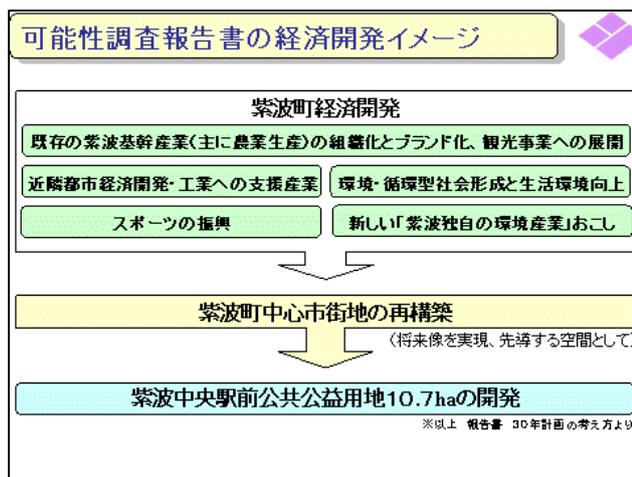
第4章にまいりまして、中央駅前の開発構想と戦略ということにつきましては、わが町を中心に半径30キロを見ますと、60万人の方が居住しております。盛岡市を中心にいたしますと、北のほうに偏っておりますので50万人しかいない。あるいは南のほうにしますと、また違う。わが町を30キロ圏内で括った場合は60万人。県内では最大の居住人口がおるといふ報告をいただきました。役場、図書館、給食センターの規模でございますけれども、これぐらいの規模が必要であろう。そして、これを中心として町民の声を聞きながら、民間の自由度を確保したPPPという開発を積極的に進めていける。そして公共施設でございますけれども、町の会議というのは、図書館と併設した公共施設にして多目的な使い方、給食センターの場合はホテルの厨房を使った給食ということもできるんじゃないか。あるいはフードマイレージというふうなことを考えながら、やはりそういうところを積極的に進めていくべきだ。そして民間施設の住宅、あるいは商業施設、ホテルということも考えられるんじゃないのか、というふうに報告をいただきました。

第5章にいきまして、プロジェクトの仕組みですけれども、整備資金について1つ考えられるのは、土地の一部を売却してその資金を得る。あるいは、土地の一部を賃貸してそれを資金とする。先ほど3人の先生方からもいろいろ提案をいただいておりますけれども、特定の土地の税金をPPPのために活用するという手もあるんじゃないのか。こういうところをこれから議論してまいろうというご報告をいただいたところでございます。

そして可能性調査報告書の経済開発イメージですけれども、やはり町としては、農業が基幹の町でございますので、まず農産物のブランド化、そして環境産業への展開、さらには近隣の都市への支援産業という部分、これは半径30キロを見ますと、やはりいろいろな工業団地なり、いろいろな経済活動ができるシステムがたくさんございますので、その支援産業を考えていったらいいのではないかと。また、いま町で進めております環境循環型社会の形成、生活環境向上という部分について考えていくべきだ。それから、いろいろな施設が当町にございますので、スポーツの振興。新しい町独自の環境産業を考える。こういった経済開発と町の中心市街地活性化を図りながら、町の公共用地10.7ヘクタールの活用を考えていくということを進めていくべきだ、という提案をいただいております。

今までのところは8月12日にいただきました報告書の内容でございましたが、ここからは今後町で進めていく手順というものを、お話ししてまいりたいと思います。公民連携を進めるに当たって、町はこれからどう関わっていくのかということでございます。

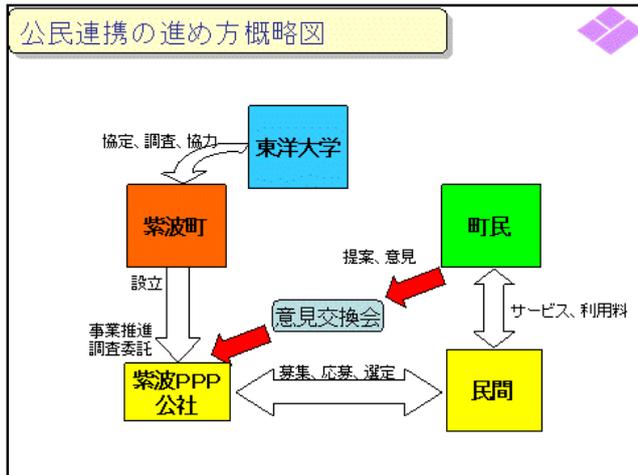
1つは、やはり、この紫波町に暮らして大変よかったということを実感できるような風土を作るため、町民の意見を十二分に取り入れながら、民間資金を整備していただき、町の民意を反映していきたい。そのためいろいろ可能性調査をいたしたことで、我々がわかったことでも、やはり町の歴史あるいは文化、暮らし、地域産業、こういったことを町が重要視していくべきだ。そして町の半径30キロ圏内の60万人をどうこの町に生かしていくのか。地域発展のために生かしていくのか。そし



て新たな資金の調達に町民連携のPPPの可能性というものを、町民と行政が一体となってこれに取り組んでいこうということでございます。

そして基本となりますのは、やはり循環型のまちづくりなどを基幹政策といたしながら、町民総参加の下にPPPを推進してまいりたいというふうに、議論を進めておるところでございます。

公民連携の進め方概略図でございます。東洋大学からいろいろ調査ご協力を得まして、8月12日にご提案をいただいたわけですが、いま取り組もうとしておりますのは、事業推進のために調査を進めようということで、いま取り進めておるところでございます。これを第三者機関で行うため、紫波PPP公社、これを作っていく。そして、代表を全国公募しよう、ここに町民がおるわけでございますけれども、いろいろ提案、意見をいただくため、意見交換の場を作っていく。そして、住民合意を図っていくんだというふうに、いま取り進めておるところでございます。



今、町にはだいたい110の地域公民館があるわけですが、その中でやはり100回くらいをメドに、町民との意見交換会が必要だろうと、いま見ております。

私どもは町民との意見交換の場を通して、住民合意を図っていきたくておるところでございます。

そして、この民間。紫波PPP公社、これが対等の立場で募集、応募、選定と進めながら、いろいろの中で検討を加えていきたいと思っておるところでございます。

だいたいのPPPの工程表でございます。ここにつきましては、もうすでに終わっております。8月12日に可能性調査をいただきました。そして、町による調査結果の検討ということですが、これはもうすでに取りかかっているところでございますが、住民合意をとるために、来年の春まで半年間必要だろうと見ておるところでございます。

そして、町民や民間企業との意見交換会。先ほど申し上げましたが、100回をメドに住民合意を図る意見交換会の場を作っていくというのが、だいたい11月からこの春頃までというふうに見



込んでおるところでございます。

基本計画についての意見公募、手続きの実施につきましては、平成20年の冬頃から行っていきたい。そして実施につきましては、早ければ20年冬頃からやっていきたい。先ほどTime is moneyだよ、早くやらなければ、これは民間がついてこないですよ、というようなことを、先ほど先生のほうからご提案いただいたところでございますので、ここはむしろもう少し早くなるんじゃないのかなというふうに、できるだけ早くこれをしていかなければ、やはり何かを作って、これがPPPだよというところを見せていかなければ、やはり町民も安心できないところがございますので、早急にこれを立ち上げて、何かを作っていかなければならないと思っておるところでございます。そういうところで、事業者選定あるいは事業契約等については、随時これ以降について検討しながら進めていきたいと思っておるところでございます。

公民連携元年というふうに、私は平成19年は公民連携元年だよということで、今年の3月に、議会にお話をさせていただきました。その内容でございますけれども、「地域力を高め、だれもがゆたかさを実感できる100年の未来に向かってステップアップしていきましょう」お話ししておるところでございます。

よくサム田淵先生のほうからは、良いレモンからは良いレモネードができるということをいわれております。うちの町は実はワインを作り始めて2年目、足掛け3年目になって、3年目のいま醸造を進めておるところでございます。ワインはブドウの質、いいブドウができることによって8割はいいワインができるようになります。醸造の技術じゃなくして、ブドウの質でいいワインができるか、あるいはうまくないワインができるかというのが決定されるといわれております。私はいいブドウがいいワインを作る原点になる。そういうことで、いいブドウというのは町民であり、そして民間の協力であり、あるいは資金提供していただく方がいいブドウ、そしていいワインがPPPの公民連携じゃないのか、こういうふうに申し上げておるところでございます。

以上の内容のもとに、いま現在PPPを進めておるところでございます。ひとつ多くの皆さん方のご理解をいただき、ご協力を得ながらこの事業を進めてまいりたいと思っておるところでございますので、よろしくお願いを申し上げまして説明を終わらせていただきます。ご清聴誠にありがとうございます。

(田淵) 藤原町長、どうもありがとうございました。

(休憩)

## 公民連携元年

地域力を高め  
だれもがゆたかさを実感できる  
100年の未来に向かって  
ステップアップ

○パネルディスカッション

パネラー     アート・スミス 氏  
                  リチャード・ノーメント 氏  
                  ロバート・ジェニングス 氏  
                  藤原 孝 氏 岩手県紫波町長  
                  根本 祐二 東洋大学経済学研究科教授  
コーディネーター     サム・タブチ EFI ジャパン代表／東洋大学客員教授

(田淵) それでは、パネルディスカッションに入りたいと思います。パネルディスカッションで、私のほうでまだ皆さんたくさん質問いただきまして、まだオーガナイズできていないので、私どもこれをやる間に、先ほど全部お見せできなかったケーススタディを最初の数分を使ってアメリカの方から説明をいただいている間に、私のほうで皆さんの質問をまとめたいと思います。

(ノーメント) Washington Avenue Metro Station、地下鉄の駅のプロジェクトです。これはコロンビア地区ですけれども、現在の既存のメトロシステムがあって、これに対して地下鉄の駅を特に経済的な貧困地域に作るというプロジェクトが立ち上げられました。この中には廃墟になった地域もありますし、中小ビジネス、あまり成功していないそういう企業等がありました。

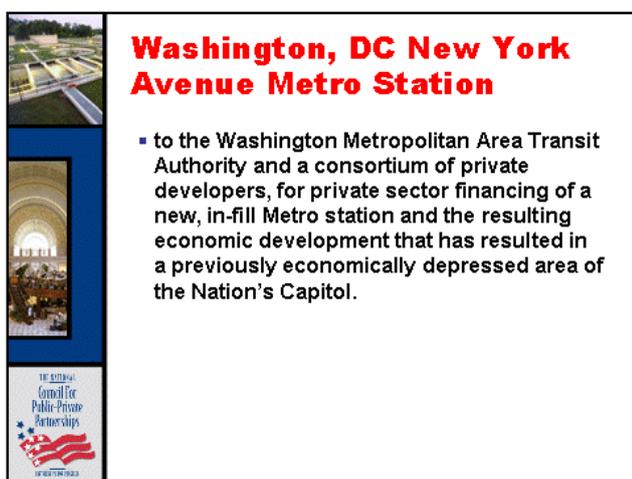
ここでは2大道路がありまして、大学がだいたい歩ける距離くらいにある。そういうところに駅を作るという話です。ちょっと後ろ向きで見えないので、ちょっと動きます。じゃないと、首が回らなくなってしまいます。

1つ戻ってください、スライド。何をしたかといいますと、ワシントンの transit authority、ウォナラと呼んでいますけれども、ここでニーズがあると。そして、ディベロッパーのほうもニーズがあるということを知りました。どっちが先に言い出したか。卵が先か、鶏が先



**ANNUAL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AWARDS**

- NCPPP selects PPP awards every year.
- 2006 projects awards
  - Infrastructure Awards
    - Fredericksburg, VA Parking Deck
    - Seattle, WA Cedar Water Treatment Plant
    - Washington, DC New York Avenue Metro Station



**Washington, DC New York Avenue Metro Station**

- to the Washington Metropolitan Area Transit Authority and a consortium of private developers, for private sector financing of a new, in-fill Metro station and the resulting economic development that has resulted in a previously economically depressed area of the Nation's Capitol.

かわかりませんが、両方だいたい同時くらいにニーズがある。この地域にステーションが必要だという認識で一致したわけです。現在、その開発が始まっているところです、途上。左上に出ているのがそうです。

これです。これが駅です、地下鉄の駅。こういうふうにある地下鉄、電車が来ている。これが連邦政府のビル、これは New York Avenue です。これがメトロのストップするところ、ここに大学があります。フロリダの地域、ここが居住地域ですね。この土地は何もないわけですね、空き地になっているわけです。ここは昔の倉庫等が残っているところで、これが実際に作られましたメトロステーションの部分です。ここがその中です。全体で1億1000万ドルくらいかかりました。

まず最初に transit authority、当局とディベロッパーの間で合意がなされまして、1999年の6月に覚書が締結されたわけです。これは特別税制地区というところでありまして、ここが開発されますと、この地域が開発されました。それに関しまして特別税というものを払う。この特別税を使って、メトロステーションを作るということです。実際にどこにその駅が作るかということで、この駅を作る部分に関しましてはこの土地を提供する。公共的に提供する。

ここで非常に大きな、??タンガリー市??が非常に大きなミスを起こしました。すなわち、これは不動産が、すなわち、この資産に関しましては、その一部の比率を税金という形で提供するという事になったわけですが、何とこの駅前の土地が600%価値が値上がりしました。ですから、先ほど申しましたように、その資産価値に合わせた増税措置というのをとったわけですが、ですからもし今の価値でやっていたら、このコストの半分くらいは民間側が負担することになっていたはずなわけです。

ところが、このもとの取り決めでは3分の1であったわけです。つまり、どちらのやり方をとったとしても、もっとこの節約ができたわけですが、そうした両者にとってはこれはメリットがあったということです。私からは以上です。

(ジェニングス) ディベロッパーとしては、ディベロッパーのほうがプロジェクトで儲





### Public-Private Partnership :

- \$109.9 million
- The multi-party agreement brought together DC city government, WMATA and area landowners, who formed a representative group. A Memorandum of Understanding was entered into in June 1999 between the District of Columbia and the New York Avenue Metro Special Assessment District Subcommittee.

けたという話を聞くととてもうれしいのですが、これからご紹介しますプロジェクトはバージニア州ロートンの学校に関するものでした。これがなぜ興味深いかといえば、いろいろな側面があるからです。

これは都市部においてかなり共通点があると思われませんが、このフェアファックス郡というのはワシントンDCの首都圏にあり、急成長を遂げている地域です。アメリカの中でも特に急成長しており、その結果として、新しい学校を創設してほしいというようなニーズがありました。インフラのニーズもありました。

しかし、この郡における税収入というのが十分でないために、あと5年くらいは学校建設に着手できないという状況でした。しかし、もう今ニーズがあって、学校を作らなければいけないという状況の中で、まったく新しいPPPを行なうことによりまして、フェアファックス郡と民間のクラーク・エデュケーショングループ（以下「クラーク社」）という、こういった教育関係のところ、それから建設会社、これが一緒になりまして、RFPを出しました。

フェアファックス郡のほうから、ディベロッパーに対して提案書の要請（RFQ）がありました。どうやってこの学校をより安いコストで建てるかということになりました。結果は、このクラーク社が学校教育委員会と郡に対しまして、従来のやり方では考えられないようなやり方、つまり、不動産資産の一部を流動資産として、そしてクラーク社がこれを資金に変えるという方法を提案しました。この資金を他のプロジェクトに使うことができれば節減につながるということでした。

クラーク社が提案を出して、その結果、郡のほうでは、興味深いことに未利用の資産、使われていない土地であったわけですが、場所的にこの土地そのものはこれから作る学校用地の隣ではなかった、ちょっとこのコミュニティから外れているわけですが、この土地をクラーク社に渡して、その土地の価値が2500万ドルということになりまして、実際学校を作る時その分を節約することができました。

ということから、短期プロジェクトという形でクラーク社が行ないまして、そ



### Lorton, VA South County Secondary School

- Awarded to Fairfax County Public Schools and Clark Construction, for design and construction of a 386,000square foot school, at a savings of \$25 million to the county, partially financed through monetization of unused public land assets.

THE NATIONAL Council For Public-Private Partnerships



### Public-Private Partnership :

- The school was delivered at a savings of just over \$25 million against the \$88.7 million projects budget, without diverting resources from other Fairfax County school projects. The partnership between Clark Education (private entity) and the Fairfax County Public Schools (public entity) is an excellent example of a successful and innovative public-private partnership. A much needed middle school years before the budgeted funding would be made available, makes South County a model example of the power available in a public private partnership.

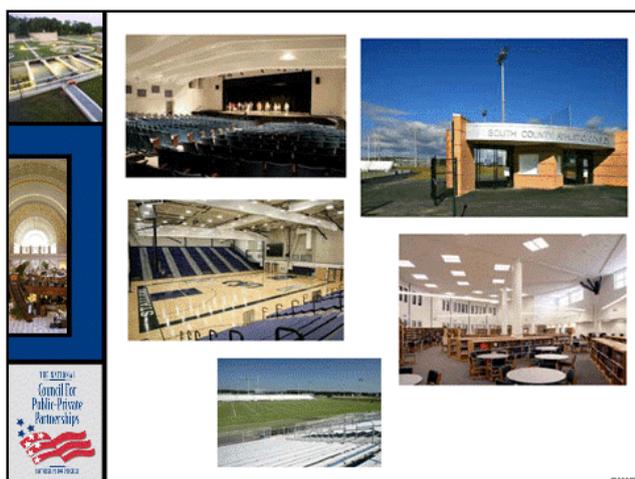
THE NATIONAL Council For Public-Private Partnerships

してほかでやるやり方よりもずっと早く学校が作られ、そしてこれは中等学校ということ  
で5年間、ほかのやり方では考えられないようなやり方で5年間でできました。そして民間  
企業としても、この貴重な土地の資産を手に入れてほかのプロジェクトに使えることにな  
り、プロジェクトのコストを減らすことができました。1億ドル以上もかかるものが、  
2500万ドルも節約できたということで、いわゆるウィンウィンということになったわけ  
です。ディベロッパーも郡も喜び、そしてベストのPPPというのはやはり官民双方がウイ  
ナーであるというふうに、勝ち組であると考えられるものではないかと思えます。

失礼、土地はその売却ではなく、リース契約だったんですが、とにかくこの建設会社が  
使えたというものでした。

ということで、ここでは政府のほうがこの土地をもつことができた、所有を続けたわけ  
ですが、25年間というような形になっておりまして、その土地の上に何があっても25年後  
はこの郡にその所有権が戻されるということで、誰もが喜ぶウィンウィンということが実  
現できました。ここに、その学校の写真を出しております。

1つさっきも出てきた話ですが、こ  
こで結実したものとしていえることは、  
この事業のスピード、マーケットに速  
やかに進出できるということが重要で  
す。この地域の学生あるいはこの家庭  
も含めて、またこの郡に移ってきた人  
たちなど、やはり期待するのはいいサ  
ービスというものであり、学校がしか  
も速やかに建設できた、しかもとも  
いい学校ができたというのはさっきの  
写真でおわかりいただけだと思います  
が、ということで、やはりこれはウィンウィンであったと思えます。



(田淵) たくさん質問がありすぎて全部答えられないかもしれませんが、ご丁寧な  
質問です。では簡単な質問から、まずアメリカのスピーカーに質問をしますけれども、なぜアメ  
リカでPPPは伸びているのでしょうか。PPPがアメリカで伸びている理由は、何があ  
りますか。

(スミス) 2～3要素はあると思います。まずさっきも出てきましたが、まず税法に関  
して80年代半ばに改正が行なわれました。その結果として、このPPPをやることで民間  
企業ももっと大きな利益を得られることになりました。もっと重要なのは、あと2つある  
のですが、まずあらゆるレベルにおいて、つまり連邦政府、州政府、自治体の政府もお金  
がなくなってきたんです。そして憲法上の問題、あるいは州によっては州法の制約で、こ  
れ以上は借り入れができないといったようなその債務の限度額までいってしまいました。  
地方自治体も同様でした。つまり、もうこれ以上借り入れられない、しかしお金は必要だ

という、何かほかの資金を考えなければなりません。

それから3つ目の要素というのは、多分日本にも当てはまると思いますが、教育の重要性です。つまり、これがどうしてうまくいくのか、どういうメリットが得られるのか。その教育啓蒙です。ということで、NCPPPとしてももう25年たつわけですが、22年間、こういった教育啓蒙活動を行なってきました。そして一般市民、あるいは大学、マスコミを相手に常にこういった話をしてきました。そして、PPPがどこに当てはまるのか。

つまりどこでも使えるというわけではないし、すべての問題に答えるわけではないけれども、これは新たな1つのやり方ということで、どういう優良事例があるのかとか、そういった説明を重ねるごとに教育啓蒙を重ね、マスコミを通じ、いろいろなミーティング、会合を通じ、あるいは個々の都市、郡、連邦政府、州の政府と仕事をする中で、だんだん関係者においてもそれがなぜうまくいけるかがわかってきて、その結果、いわば雪だるまのようにどんどん勢いをつけて大きくなっていったんです。

同じことが日本でも起こると思いますが、やはりまずは関係者がこれがどういうもので、どうしたらうまくいけるかわからないといけないと思います。

(田淵) アメリカでも、今の日本の官のように、だんだん地方に出す金がなくなる、でも地方は何かをやらなきゃいけない。結局、民の力が必要というところから、それは今の日本も80年代終わりのアメリカも同じだと思います。

藤原町長と根本先生への質問です。国に対する働きはしていらっしゃいますか、経済特区の認定とか、起債発行条件の緩和等、国にお願いするとか。根本先生、日本とアメリカの国民性の違いによって、PPPを遂行するに当たっての留意点とか、何かあれば教えてください。

(藤原) まだ、実は国のほうには申し上げてはおらないわけですが、県なり国には一応こういう方向でやりますという方向性はお話し申し上げておるところでございまして、これからこれを進めるため、PPPを進めるには、やっぱり経済特区の課題、これがこれから非常にこれから大きな課題になるかというふうに思います。そういうところを、これから町としては、県なり国のほうにアプローチしていかなければならないなと思ってました。

特区はこれは必要、これからやるためには特区というのはこれから言ってかなきゃならないと思いますので、その辺も合わせてお願いしていかなきゃならない。そして、やっぱりモデル、いま国のほうからでございまして、モデル調査の採択をいただきまして、今年補助金をいただくことになっておりますので、国のほうでもそれなりに恐らく考えているのが現状だと思います。

(根本) はい。都市再生モデル調査のお話でございまして。それから私へのご質問で、国民性という日米の国民性の相違によって何か注意点はあるかということなんですが、PPPというのは国民性に関係ないと思っております。

国民性に逃げ込むなというふうによく言うんですけども、PPPというのは先ほどN

C P P Pの定義にありましたように、リスクとリワードのシェアリングですね。日本語でなじみのいい言葉でいうと、リスクとリターンシェアリングだと思うんですが、従来のように100%官がリスクを負担するか、あるいは100%民がリスクを負担するかという二者択一の世界だと、なかなかうまくいかないことがあるわけです。P P Pというのはその中間の解でございまして、官と民が自分の得意な役割を担うことによって、より高いリスクをとれる人にはより高いリターンを与えてあげるという最適な組み合わせ、社会的なコストベネフィットの最適化を目指す試みであります。

今まで申し上げたことは、国民性とは一切関係のない、もう極めて客観的、合理的、論理的に導かれる結論でありますので、アメリカと日本、ヨーロッパ、アジア、何ら変わるところがないと思います。こういうP P Pの最適なソリューションを見出すという試みを進める上で、その例えばリーダーシップであるとか、あるいは市民の責任感であるとか、そういったところにおける国民性というのはあるとは思いますが、より望ましい答えがあるにもかかわらず、それを求めないというのは自治体の職員、これは首長さんも含めてですけれども、それは職務怠慢であると思いますし、市民もより効率的な形態があるにもかかわらず、税金をどんどん使って利益誘導的に行動するというのは、これは望ましい市民像ではないと思っておりますので、もしそういうことが日本人だと思っている、それが国民性だということであれば、それはむしろなくしていくべきだろうと思っております。以上です。

(田淵) アメリカの方への質問なんですけれども、これは私のほうで簡単に答えます。官と民で使う言葉が違う。どういうことか。

私はアメリカで役人を10年ほどやっております、民間でも20年ほどやっておりますけれども、官の考えること、やること、言葉ということではなくて、考え方、やり方が違うということで、官と民が話し合う言葉が、いま日本語と英語でやっておりますけれども、お互いの言葉が通じ合わないという話が進みませんよという意味です。

ノーマンさんへの質問です。

公共セクターの職員、すなわちちょっと誤解があるようで、よく頻繁にいわれるのは、このP P Pをやると、これは契約の中に含まれているわけですが、公共セクターの職員は失業しないと。違う種類の職に就くことになるかもしれません。あるいは、職場自体も再構成されるかもしれません。しかし、P P Pの中では、通常例えば退職した場合の退職金なども含めて、違う職に就くのと同様な形になります。ですからP P Pの場合、再構成をして、再組織化をして、個々人に対しましてはクビにして、それで再就職をさせるという形ではないということですね。

(ノーマン) P P Pにおいて、民間企業が雇用している人は、どこから来たのか。それからFulton Countyでもともと政府の仕事をしていた人たちはどうなんだろうか、ということだと思うんです。

サンディ・スプリングス、ジョージア州の場合ですけれども、全部新規雇用です。その前

にはなかった仕事です、職場です。ほとんどの従業員は、だいたい10マイルくらいの域内から来ている社員ということです。フルトンのほうでは、契約期間の間に次第に従業員の数減らす。これはもちろん自然退職ケースなども含めてです。フルトンの場合かどうかわかりませんが、ケースによりましては民間会社になって、人的資源への投資あるいは人材育成のほうにもっと投資をする。あるいはいろいろな別の職責に登用する。これは政府の中でもありますし、あるいは民間企業の場合にもあります。確かに長期で見ますと、労働人口というものは下がってきている。しかし、クビになる人というのは一般的には見られません。そういうケースもないということは否定はできませんけれども。

例えば運送、運用関係ですけれども、高速道路でインディアナの高速道路、これはシカゴに近いところですが、ここでの実際に交通量が15セントですね。だいたい150円くらいなんですか。これで400円くらいかかるわけですね。すなわち、その人件費のために実際には400円くらいを給料で支払って、15セント、すなわち150円くらいを取るといって、これを電子化する。すなわち、東京でも行なわれていますけれども、そうしますと、実際には50人くらいがこの職に就いていた。この人たちは、実際に高速道路のメンテナンス要員になったわけですね。補修要員になった。クビにはならなかったわけですね。

これよりもやはりブースに8時間いて、実際に高速料金を取ったほうが良いという人もいますね。8時間何か修理の仕事に就きたくないという人もいますけれども、それは個人によって違いますが、失職はしなかった。失業はしなかった。ほとんどの人はそのまま残りました。

(田淵) 次はスミスさんへの質問です。公共のサービスレベルというのは、ある程度の一定のレベルが必要だというふうに期待されています。民間の場合には、やはりそのコストとの経済効果というものが考えられます。利益というものが考えられると思います。

いい事例もあると思いますが、悪い例というのはありますか。その差というものもありますか。

今のは民が必要とする利益がある場合、そこにギャップがあった場合どうするんだという質問です。

(スミス) まず最初に、これは公共セクターで実際の購入プロセスの中で期待値が何かということ。すなわち、同等性、レスポンスタイム、保守、それからプロジェクトの時間等々ですね、修復、整備の期間。ということが明確化されて、それによりましてこれを民間セクターのほうでは考慮に入れて、コストをすべて関連した形で提案をするということです。これが1度できますと、実際にこれをモニタリングするというのは公共部門の責任ということになります。すなわち、この期待度というものが合致しているかどうかと。田淵さんのほうからお話がありましたけれども、サクセスストーリーは話しました。ただ、必ずしもPPPすべてが成功しているわけではありません。これは契約の場合と同じです。

失敗ですけれども、アメリカの場合、水に関してですけれども、これはジョージア州の

アトランタでありますけれども、アトランタにおきましてPPPのプロジェクトを立ち上げました。これは実際にオペレーションも保守もすべて入っているわけですが、水処理システム、水システムに関しましてですけれども、このコントラクトはスムーズに動かなかったということで、最終的にはこのコントラクトを停止しました。そして、実際にこれを打ち切ったということです。これは全体の問題ではなかったんですけれども、その大きな要因はニーズを明確化できなかった市にも責任があったわけです。

インベントリー情報と、すなわちこれでウォーターシステムがどうかということを説明して、これでプロポーザルをとるわけですが、RFPで明確に資産というものを書くべきであったわけですね。ですから、そのRFPが不完全だったということになりまして、実際に入札の際の提案事項に関しましても、その情報というものが不十分だった。すなわち、パブリックのほうから明確に何を期待しているかということを明確に提示しなかったということが、原因の1つであります。

それでは利益はどこから出るかということですね。これは民間に対してということですが、先ほどの質問にも関連すると思います。実際のオペレーションする、そこでのセービングということですが、アメリカのいわゆる監査をするところですが、政府の中で、会計局におきまして、非常に客観的、共和党ではありません、民主党でもありません。非常に客観的によく仕事をする。結果、必ずしも賛成はしませんけれども、しかし結果は妥当なものです。特に排水、あるいは水処理に関しましては、15%しか、あるいはセービングしていない。だけれども、45%以上にセービングをしているところもある。しかし、だいたい平均30%くらいだと。

ウォーターレベルで水質を上げる。さらに効率が上がったということで利益が上がる。30%がセーブされるということは、実際に品質を上げるためのその十分なものをセーブした。それを投資に振り向けることができるということで、??JAO??ではそのように言っています。

(田淵) PPP導入のきっかけはどこだったんですか。私は市の職員ですが、PPPの斬新的なアイデアは聞いたことありません。初めどういう提案からここに導入しようということになったんですか。その時に法的な壁など、障害などはなかったんですか。

(藤原) これは昨年の秋でございますけれども、こちらの大学院のほうに町民の1人が入学するというお話を聞きまして、その時いろいろこの東洋大学さんのいま取り組んでおりますPPPについてお聞きしたわけでございますけれども、それが1つのきっかけでございますので、それ以来、いろいろ取り組んでまいったわけでございますけれども、確かに法的な課題というものがこれからの大きなネックになるだろうな。これにどう対処していくのかということが、必要だというふうに思っておりました。

(田淵) 法的な障害とかは――。

(藤原) 法的障害は何もございません。

(田淵) ジェニングスさん、企業の側のサクセスストーリーとして一番うまくいった例、

P P Pの結果、Enterprise Florida で一番うまくいった例は何ですか。最も成功したと思うことは何ですかという質問です。

(ジェニングス) Enterprise Florida の成功例は2通り見ることができると思います。一番の成功というのは、やはり密接な官民の協力が得られたということです。実際、ROI、投資利益率を見ても、Enterprise Florida に入ってくる経済開発のための利益を見てみますと、4億5000万ドル相当の資金が経済開発に振り向けることができるようになりました。その結果得られた利益、リターンというのは、これが最初の報酬といえるかと思います。

最大の勝因というのは、スクリプト・インスティテュートというライフサイエンス関係のプロジェクトで、これがフロリダに進出しました。スクリプスというのは有名なライフサイエンス関係の研究所で、カリフォルニアにもともとあるのですが、これが前政権のもとで積極的な働きかけを行なった。そして、こういった財団とか研究所をフロリダに誘致しようとしてしました。ライフサイエンス産業の振興を図ったのですが、恐らくそれが一番うまくいった例じゃないかと思います。

(田淵) 今のスクリプスという産業ですけれども、全部で1000億投資のバイオ産業をカリフォルニアから誘致した仕事で、それがあつたおかげで、それからあと4つ大きなバイオ系の研究所がフロリダに移ってきました。これも民経営で行なう結果だろうと、私は思います。

しかし、民間側にとっては、この Enterprise Florida に入るリスクは何がありますか。民間側のリスクです。

(ジェニングス) 民間側のリスクとしては、この Enterprise Florida の場合は何とかさらに追加的な新しいプロジェクトを推進しようとする中で、この Enterprise Florida において、単に新規雇用創出というだけでなく、さらにその給与水準も上げていこうとしました。民間企業としても、確かにそういった高級の仕事というのが増えてくるとありがたいわけですが、ただ実際のインフラ、これを整備していかなければいけない。速やかな進行の中で、それに追いつくようなインフラ整備をしなければいけないというのがありました。

(田淵) 民営化における最大のハードルは何でしょうか。

(ノーマン) 民営化といいますか、ちょっと言い換えてもいいですか。競争力のある形での調達ということでもいいでしょうか。つまり、政府の機能を、これはできる場合もあれば、民間でできる場合もあればやるべきだという場合もあります。政府機能を民間にやってもらうということですが、率直に申し上げます。労働組合です。つまり、政府系の従業員、公務員の労働組合、彼らは懸念をもっているのです。失職したくないということが、その組合員の中で上がっていきます。

そこで米国政府においては、ホワイトハウスの一環として、management and budget というオフィスがあるのですが、その中でOMBサーキュラー77号、これはA77号とも呼ばれておりますが、これを作りまして、その中で定義をしました。つまり、これはあくまで

政府の仕事であって、これは混同してはならないというような職業を規定しました。例えば空軍のパイロットは民間から雇ってはいけないわけです。トムキャットに乗れるような人、あるいは空軍、海軍のパイロットでも同じですが、しかしそれ以外の仕事はかなりの部分、別に民間の人がやってもかまわない、民間の人に向いているという仕事がたくさんあります。

私自身関わったものとして、2～3年前のことですが、この競合プロセスの中で、政府の側、公務員のほうはある特定の仕事をするのにどれくらいコストがかかるかということの試算をいたしました。最も効率的な組織編成を行なって、これはMEOというようなよく略語を使うのですが、それに対して民間側がこのMEO、最も効率的な仕事というのを何ドルでできるというような試算が政府の側から出てきたら、うちのほうなら30%安くできますよというような民間企業があれば、それでその契約に入るわけです。

例えばホワイトハウスの前の草刈りというような仕事、これは何も政府の公務員がやらなくてもいい仕事です。その他、ずいぶんたくさん政府の仕事の中で、あるいは印刷局など、これも政府の側でかなりの節約を図りつつ、民間でやってもらえる、委託できるものもあります。

しかし、その結果として2つのことが起こります。一部の仕事は民間に移ります。しかし、同時に多くの事例において見られることは、こういった競合プロセスを導入することで、政府側としてもこれからは競争がある、ということは最も効率的な組織にならなきゃいけない、もっと効率よく仕事をやらなきゃいけないということを考える結果、実はその競争に政府側、この官の側が勝つことができた場合もたくさんあったのです。それでずいぶん節約が図れました。スミスさんが多分これに関しては権威だと思うので、いろいろ知っていると思います。

(根本) 今のをもう1回繰り返して言ってもらえますか。

(ノーマン) 平均で政府において30%ベースラインのコストを節約できたと言っています。つまり、こういった競争原理ということを導入することで、30%節約できたと言っています。

(田淵) 時間を考えて、レスポンスをもう少し早くやっていただけるとお願いいたします。藤原町長、「ちょっときつめですみません」という注釈で、32億の借金で町政、財政規模が120億、破綻に近いのではないですか。このような状況で町を再生しようとする町長の判断、英断だと思いますが、議会はどう思われていますか。説得してますか。また、外部団体、各種団体への既得の利権をもつシステム自体にメスを入れる覚悟はありますか。

(藤原) それがこれからの大きな課題だというふうに思いますので、ご理解を賜りたいと思います。132億、131億の借金でございますけれども、これは年度ごとに支払う計画がちゃんとできておりますので、さしてあまり大変な財政でございますけれども、これからそれを頑張ってやらなきゃならない。だいたい今年から来年がピークでございますので、それから徐々に下がっていく方向でございますので、計画的にそれは返済していく計画で

ございますので、ご理解をいただきたいというふうに思います。

(田淵) 11月から町民との意見交換の場を作っていくというふうに聞きましたけれども、どのようなことをお考えですか。

(藤原) やはりこれは町民の財産でございますので、10.7ヘクタールというのは町民の財産でございますので、やはりこの町民の財産をどう使うのかということは、やはり町民の皆さん方の意見を集約して、そしてそれを反映していかなきゃならないということでございますので、先ほど申し上げましたように、100回を目標にしているということでございますけれども、やはりそれだけ町民との信頼関係を築きながらこのPPPを進めていくということをいま考えておりまして、その原点になりますのは情報公開ですよ。町がものを隠して、そして借金を隠して、そしてPPPを進めるということじゃなくして、全部出して、そしてそれを町民に理解をしていただいて、ですからこのPPPを進めていかなきゃならないんだ。やはりこれからの少子高齢化に対応していくためには、そういうことが必要でございますので、それをどうこれから進めていこうかということでございまして、それがいわゆる公民連携じゃないのかな、というふうに思っておるところでございます。

(田淵) この100回の公聴会というのは日本では聞いたことがないかと思えますけれども、アメリカではこういうPPPをやる時には、官の資産の運営のことですから、市民が参加するというのが当たり前ということで、何十回も何十回も町民の賛同を得なきゃいけないというのが普通のやり方で、いま町長がそういうふうにおっしゃっている。日本では、官は隠して隠してと今までポッと出してくるやり方じゃなくて、最初から町民と分かち合って、町民の意見も受け取ってやっていくという形がPPPでは必要です。

町長、この公社ですけれども、どのようなスタッフでどのような人を雇おうというふうにお思いですか。

(藤原) PPP公社でございましょうか。これはいずれ先頭に立つ人については、全国公募しようというふうな考え方をしております。そういう中で、やはりPPPというものを理解する方々にいろいろ参加していただきながら、公社を作っていきたいというふうに思っておるところでございますので、やはりこれからPPP公社、そして民間、これがいろいろコミュニケーションをもてるように、例えば場所を役場庁舎というのは非常に市民から見たら敷居が高くて入りづらいんですね。そういうことで、いずれ庁外にPPP公社の事務所を設け、そして町民の、市民の人たちが自由に出入りしながらいろいろコミュニケーションをもつということをいま考えておるところでございますので、今市民参加条例をうちの町で作っているんでございますけれども、やはりそれが1つの基本になっておるところでございますので、市民参加、これはいろいろ今まで町でも進めてきましたので、そのシステムを今回のこのPPPというものに生かしていきたいと思っておるところでございます。

(田淵) 根本先生、小泉政権から始まったこの改革ですけれども、福田内閣になって、これからこの改革は止まるのですか。それとも前に進むのですか。その際にPPPという

のは、どういう役割を果たすのでしょうか。

(根本) 総長がいる時に聞いていただいたほうがよかったですと思います。私は政治的にはまったくこの問題を捉えておりません。今、55年体制のような大きな政府に戻る余裕などどこにもありません。かといって、小さすぎる政府で地方切り捨て、弱者切り捨てが許されるはずもないわけで、これはもう必然的にPPPになるしかないということでありまして、もう政治のスローガンではないと思っています。

旧来の大きな政府を壊すために官から民へという大スローガンを打ち上げて、それはそれなりに機能して、ただ行き過ぎた結果がいま出ているということですので、もうこれから後は政治的な問題ではなくて、純粋に経済の現場レベルで解決をしていけば済む話だろうというのは、もう皆さんのほうがよほどわかっている、中央政党が右往左往していることに対して、行き過ぎたらノーというのが有権者の判断で、これが2005年衆院選と2007年参院選の結果が2つ分かれたのですけれども、これはまったく矛盾するものではなくて、極端なことをやったらダメよと皆さんがおっしゃっているわけですね。だから、政治家は極端なことを言いたがりなんですけれども、そういうことじゃなくて、自治体は真ん中にやっぱりソリューションがあるということですので、経済的に解いていけばいいんじゃないかと。地道に解いていけばいいんじゃないか、ということでございます。

(田淵) Anybody from the United States side, 透明度、公平さというものをPPPでどのように維持しますか。公平性、透明性をPPPのプロセスでどのように維持しますか。透明性をどういうふうにして確保していくのかという質問です。

( ) いくつかのステップが透明性の確保、また公平性の確保には考えられると思います。まず最初には、最初の購買、procurement のところで、まずすべての入札者に対して広く認知をさせる、通知をするということです。それから、代替案というものへのチャンスというものもある、機会もあるということ、非常にネットを大きくかけるということです。それをもとにしまして、最終的なパートナーというのを選別する。その際には、調達のプロセスでそのステップを踏んで、提案されたものを評価する、査定をする。その際には利害の対立した人々ではない人たちを選考する委員に選ぶということ。

実際に今度はオペレーションする際にはモニタリングが非常に重要になります。もちろん、そのために評価尺度というものを作る。そして、そのパートナーシップの結果というものは、最初から最後まで透明度を確保するというために開示をする。情報を開示する。ベストプライスであるということ、そして実際に競争によって入札し、競争によって選別をするということです。それによりまして、実際に公共セクターでPPPの選別をするということです。

(田淵) PPPのプロジェクトで物流の部門で何か例はありますか。

( ) 非常に興味深いのがいくつかあります。かなり論争を呼んでいるわけですが、1つの物流のロジスティックスに関しましての、あるいはその輸送に関しましてですけれども、シカゴにおきましてウェストコーストからイーストコースト、あるいはその

南北、必ずシカゴを通るわけですね。これは道路もそうでありまして、1つの地域、例えばサンディエゴからシカゴ、これは2日間。これがシカゴの西側から東に行くのにコンテナを使いますと、これは5日かかる。これは電車でもトラックでもそうです。イリノイ州、それからイリノイ市、そして鉄道、トラック業者、クリエートと呼ばれていますけれども、シカゴ地域のいわゆる輸送システム、これ全体が参加した大きなプロジェクト。だいたい600から700億ドルの規模でありまして、新しいトラックへのアクセスロード、それから鉄道もこの中には入りました。これはPPPのプロジェクトということで行なわれます。

サンディエゴでは、すべての日本からの船舶はサンディエゴに到着します。全部とは言いませんけれども、ほとんどが。例えば電子機器でありますとか、自動車もそうです。大きな問題は、すべての船舶から出してサンディエゴを出してトラックあるいは鉄道に乗せるかという、ここの部分が非常に大きな問題なわけです。PPPがここで使われました。ここで積極的に新しいインフラを構築する。これによりまして、この物流をスムーズに行なうということです。

カンサスシティですけれども、鉄道、すべてがカンサス、ミズーリを通ると。ミズーリ州を通るということで、ちょうどすべてが鉄道から、あるいはトラックから1回下ろされて、そこからさらにほかのところに移送されるということです。大都市が対象になるわけですが、まさにここが中継地点になっているわけですね。

(田淵) 民間が持っているもので、実際に建物ですけれども、民間の建物でPPPを使って再建をされたというものはありますか。

( ) 輸送ですか。

(田淵) 何でもいいです。古い民間が所有する建物で、いわゆる再生された、あるいは再建された。もしも民間であれば、公共が何をやればいいのかね。ということで、これは。

ーからの質問がありますので、使わせていただきます。兵庫の市長さんの中川市長からの質問です。??CSMのMA??に關しましての企業のプロフィールはどうなりましたでしょうか。数千です。会社がこの市の管理をどのようにうまくやったか、マネジメントしたか。

( ) いかにか効率化を図ったかということですが、採用するに当たって大変にイノベティブな新しい考え方を求めました。教育水準の高い人たち、修士号とか博士号をもっているような人たち、それから今まで公職に就いていた人も選びました。アメリカでそういうことをやる会社というのはいくつかありますが、CH2M Hill OMIだけではありません。

( ) 警察と、それから消防関係、それ以外の分野で民営化できなかったのはどこでしょうか。そういった契約ベースにできなかったところは、何がありますか。

(田淵) いや、基本的にそれだけです。あとはですから警察、消防、それから緊急医療関係、サンディ・スプリングスでいまだこのパブリックセクターのもとにあるのはそれだ

けです。

(田淵) サンディ・スプリングスの市の職員は何人ですか。

( ) どっちですか。3人だけです。これは管理職というんですが、シティマネジャー、それから秘書も含めてです。

(田淵) 市議会のプロセスとしてはどうなっているのでしょうか。民営化のためには、どういった市議会でのプロセスが必要ですか。どんな市であっても、サンディ・スプリングスがやったようなことはできるのでしょうか。

( ) ジョージアの場合には町を作ったんです。そこでは別に法律上の要求というのはなかったもので、理論的にはこれはどこの町でもできるはずですが、市議会での投票に付されます。それくらいのことです。すべて市議会議員が選ばれるわけですが、94%の人たちがこれに関してはやったほうが良いというような住民投票での支持を寄せています。

(田淵) どんな民間企業がパートナーとして応募してくれると期待していますか。よほどの投資メリットがないと興味を示さないんじゃないかと思えますけれども。

(藤原) 今、だいぶ物好きじゃなければこないじゃないかというご質問でございますけれども、人口はそれとおおりの3万4500、3万5000でございますので、それに付随する近隣の半径見ますと、だいたい60万人でございますので、盛岡市、そして花巻、北上という今トヨタが入っているわけでございますけれども、そのちょうど中間にございますので、そのエリアをどう市場化していくのかというのが、これからのいろいろ話し合いだというふうに存じておりますので、その辺を活用させていただきたいなというふうに思っております。

(田淵) 紫波もほかの町のように合併という話があります。合併があった場合に、このプロジェクトというのはどういうふうになっていくとお考えですか。

(藤原) 合併の問題がいま進めて、第2次の分権社会に向けてのいま進められておるわけでございますけれども、うちの町としては、一応単独でしばらくやろうと。が、しかしやはり道州制の課題がいま出ておりますので、その時はまたその時の意見だろうというふうに思っております。当面は単独というふうに考えております。

( ) 英語の質問が来ましたので、私から読み上げます。そして、それにも答えるのも私からやってみたくと思うんですが、アメリカ連邦サービス調達法によれば、連邦サービスの50%に関しては、その実績ベースでこれを調達しなければいけない。RFPというのは書面のものもなければいけないということで、民間企業としてまったく新しい解決策を提供するという際、こういったPPCというのはPPPという分類に入るのかどうかということですが、ちょっとこの質問の背景をご説明させてください。その後でお答えいたします。

連邦政府においては、Performance Based サービス提供、調達ということを行なっています。これはどういうことかといいますと、実績重視ということで、まずサービスを調達する際にはどういうふうに仕事をしなさいと決めるのではなくて、こういう結果を出して

くださいということを求めます。つまり、サービスの質を規定すると、応募する側としてはかなり柔軟な余地があった、クリエイティブな形で政府のそういったこのサービスの質に対して、費用対効果の高い形で答えられるのです。少なくとも 50%に関して、こういった形でやりたいと連邦政府では考えています。

これが果たして PPP に入るかということですが、状況によると、ケース・バイ・ケースです。つまり、場合によっては単純な契約で終わることもあります。つまり、民間企業が新しい仕事のやり方を提案するけれども、しかし例えばその保守サービスとか、あるいは OA、Office Automation とか、そういったものは普通の契約という形になります。クリエイティブな契約であっても、いわゆる一般の契約ベースと同じです。しかし、場合によってはその契約業者のほうで提案を持ってきて、その中で資本その他の投資、またリスクの折半も必要になるというような場合には、こういったパフォーマンスベースの調達というのでも PPP に入るわけです。

マサチューセッツの 3 号線、光ファイバーの利用というようなことをおっしゃっていましたが、収益としてはどれくらいの比率、この光ファイバーを通すことでどれくらいの収益、収益のうち光ファイバーを通すことによるものはどれくらい入るのでしょうか。

光ファイバーの利用率というのはかなり低いです。この案件の中で光ファイバーの占めるシェアというのは小さく、多分 1%にも満たないのではないかと思います。総収入の 1%未満にしかならないと思います、光ファイバーの分は。

(田淵) あと 3 分ほどください。根本先生、PFI 関係でこれから活発化に動いて、PPP のようなかたが動いていくとすると、自分はまだ少し建設業界、ハウスメーカーのような商業セミナーじゃなくて、社会起業家になるような、そういうことを気づかせるようなセミナーもやってもらいたいんですけども、という質問がありますが、そこ手はありますか。

( ) はい。私あてにメールをいただければ、もう少し詳しいご相談ができると思います。基本的にはいろいろな皆さんのニーズが重要だと思いますので、それを踏まえて内容をバージョンアップしていきたいと思います。

(田淵) メールアドレスちゃんと入っておりますので、お渡しします。藤原町長、公共資産調達として市場公募債というのがありますけれども、その有効性、アドバイス等は受けていらっしゃるでしょうか。

(藤原) それも 1 つの手法だというふうに考えておるようなところでございまして、やはりいろいろなケースを見ながら町の資産の運用ということをひとつ考えていきたいな、というふうに思っていましたので。

(田淵) 藤原町長、もう 1 つ。例えば PPP 会社を作って、そこで人を雇ってプロジェクトを起こしていく際に、リーダーシップというものは継続できる、町長とのリーダーシップ、PPP 会社のリーダーシップ、その関係をうまくやっていく自信はありますか。

(藤原) PPP 会社のやはり立ち上げた時の、やっぱり一番それが重要だというふうに

思っております。というのは、やはり民間、市民とPPP公社の存在というものが非常に重要視されますので、それをどう町とコミュニケーションをもちながら、やはりPPP公社というものを継続していかなければならないというふうに思っていましたので、やはりそこはケース・バイ・ケースで非常にこれから重要度を、重要視される課題だというふうに思いますので、その辺はPPP公社と町長との関係というものは継続していい関係にもっていかなければ、これはできていかないというふうに思っておりますので。

(田淵) ありがとうございます。ちょうど今5時ですので、このままパネルの方にはここにお座りいただいて、クロージングに日本政策投資銀行の公共ソリューション部長、大野さんにクロージングをお願いいたしたいと思います。

#### ○閉会挨拶

(大野) 本日は東洋大学、日本政策投資銀行共催により第2回日米PPPフォーラムに多数、長時間ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。後援いただきました各者にも改めてお礼を申し上げます。

本日はアメリカから3人のお客様、NCPPPのアート・スミス社長、リチャード・ノーマント専務理事、それからEnterprise Floridaの経験を、成功体験をご説明いただきましたScannell社のジェニンクスさん、お越しいただきまして、アメリカの先端の具体的な事例についてさまざまなご示唆をいただきました。

非常にたくさんの事例を紹介いただきましたので教わることは大なんですが、先ほどご質問ありましたが、日米で何か文化的な差異とか環境が違うのではないかというご質問がありましたが、印象に残りましたのは、やはり根本先生がおっしゃいましたように、そこはあまり差がなくて、重要なことはクリアリーダーシップと、それからコミュニケーションですね。官民の十分なコミュニケーション、住民のニーズをくんでプロジェクトを実施する。それから、何よりビジネスマインドをもって取り組んでいくということ。その3つが極めて重要だということを、改めて認識いたしました。

岩手県の藤原町長様にも町政がお忙しい中ご出席いただきまして、貴重なお話を賜りました。ありがとうございます。まさにわが国におきまして、岩手県の紫波町におきまして、この3つの原則、町長さんの素晴らしいリーダーシップで何回かの公聴会によりまして、住民のニーズを十分踏まえて、また町長からもTime is moneyという言葉が出ましたが、ビジネス感覚をもってこれから進められるということで、非常に心強く思っております。どうかこういうプロジェクトをさらに日本でも増やしていきたいと。私ども日本政策投資銀行もそのお手伝いをできれば幸い、というふうに考えてございます。

これも根本先生から先ほどクリアカットにお答えをいただいたわけなんですけど、まさに今週、新内閣が発足いたしまして、大きな政府に戻るのか、あるいは構造改革を続けられるのかという分岐点にわが国は来ているわけでございますが、これはもう私見を申し上げるまでもなく、根本先生がおっしゃるようなやはりこの少子高齢化、現在の財政状態を考

えますと、もはや後戻りはできずに、やはり構造改革というものをさまざまな分野で進めていかなきゃならないということだというふうに思っております。

その一方で、そうしますと地域の問題ですね。地域の活性化とか地域の再生というものが車の両輪のような関係で、非常に重要な政策課題になるということだと思います。これを従来型のように公共事業依存型で復活させるということもなかなか難しい状況でございますので、やはりもう残るところはPPPで官民が連携をいたしまして、本当に住民が必要な地域のサービスを効率的かつ有効に整備していくということが、まさに喫緊の課題になっているのではないかと思っております。

私ども日本政策投資銀行も、来週からちょうど日本郵政公社さんが民営化されますが、ちょうどそれに1年遅れる形で、来年の10月1日から民営化、株式会社に移行するということが決められております。株式会社になってから5年から7年かけまして、マーケットで株式を売却していく。完全民営化を達成するということになっております。

その中でも、これまで旧開発銀行あるいは北東開発公庫の時代から約半世紀にわたって、PPPという言葉がない時代から、官民の連携のような役割を担っていきたいというふうに考えて努力してまいりましたが、これからはわが身がパブリックからプライベートに変身していくわけでございますが、その中でも、今日のお話を聞いていますと、そうなるもPPPの架け橋的な役割を担っていけるのではないかと、今日はいろいろ激励をいただいたと考えております。

ぜひ地方公共団体さん、それから民間企業さんとさらに連携をしながらPPPを日本で増やしていきたいと考えてございますので、ご指導ご鞭撻のほうよろしく願いいたします。

簡単ではございますが、閉会の言葉とさせていただきます。どうもありがとうございました。

[拍手]

(田淵) 質問を私のほうであと3~4点答えられない質問が出ましてお詫び申し上げますけれども、スピーカーの方、ここ数分いられますので、どうしても知りたいという方がいらっしゃいましたら、スピーカーの方に直接聞いてください。

これで今年のPPPフォーラムを終了させていただきますけれども、このフォーラムでは世界中のアメリカの最新情報を皆さんにお伝えして、ぜひ世界のPPPを学んでいただきたい。大学としましても、一生懸命その努力をしていきたいと思っております。

ということで、今年のPPPフォーラムを閉会にしたいと思います。来年もよろしく願いいたします。